

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**  
**ім. Ю. М. Потебні**  
**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

---

(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота(проект)**

магістр

(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: Удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах  
невизначеності**

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0732-пм-з  
Спеціальності 073 Менеджмент

(код і назва спеціальності)

спеціалізації \_\_\_\_\_

(код і назва спеціалізації)

освітньої програми Промисловий менеджмент

(назва освітньої програми)

Приставка В.В.

(ініціали та прізвище)

Керівник: д. філософ. н., проф. Нікітенко В. О.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні  
Кафедра управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент

(код та назва)

Спеціалізація \_\_\_\_\_

(код та назва)

Освітня програма 073 Промисловий менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д. філос. н.,  
проф. Воронкова В. Г.  
«02» червня 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ

ПРИСТАВЦІ ВІТАЛІЮ ВОЛОДИМИРОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проєкту) Удосконалення кадрового потенціалу підприємства в  
умовах невизначеності

керівник роботи Нікітенко В.О. д.філософ.н., проф

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «    »    .2023 року №

2. Строк подання студентом роботи 25.11.23

3. Вихідні дані до роботи: 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років.

4. Методологія дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Проаналізувати проблеми удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності. 2. Здійснити діагностику проблем удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах

невизначеності. 3. Розробити модель удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Нікітенко В.О., проф.кафедри управління та адміністрування	25.07.23	
Розділ 2	Нікітенко В.О., проф.кафедри управління та адміністрування	15.09.23	
Нормо-контроль	Венгер О.М., к.п.н., доц.кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 02 червня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Здійснити аналіз наукових засад удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності	25.06.23	
2	Проаналізувати понятійно-категоріальний	15.07.23	

	апарат удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності		
3	З'ясувати зарубіжні моделі удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності	25.07.23	
4	Розглянути методологію удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності	01.08.23	
6	Здійснити діагностику проблем удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності	01.09.23	
7	Розробити модель удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності	01.10.23	
8	Розробити шляхи та напрями удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності	15.11.23	

Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

В. В. Приставка

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) \_\_\_\_\_

(підпис)

В. О. Нікітенко

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

(підпис)

О. М. Венгер

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Приставка В.В. Удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент, науковий керівник д. філос. н., професор В. О. Нікітенко. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2023.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретико-методологічні засади удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності. З'ясовано аналітико-дослідницькі виміри Удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності. Розроблено модель удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності. Обґрунтовано шляхи та напрями удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

Ключові слова: МОДЕЛЬ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, УПРАВЛІННЯ НАВИЧКАМИ, УМОВИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

## ABSTRACT

Prystavka V.V. Improving the Human Resource Potential of an Enterprise under Conditions of Uncertainty.

Qualification work for obtaining a master's degree in speciality 073 - Management, supervisor: Doctor of Philosophy, Professor V. O. Nikitenko. Zaporizhzhia National University. Yuri Potebnyi Engineering Education and Research Institute. Department of Management and Administration, 2023.

The qualification work analyses the theoretical and methodological foundations for improving the human resources potential of an enterprise under conditions of uncertainty. The analytical and research dimensions of improving the human resources potential of an enterprise under conditions of uncertainty are clarified. A model for improving the human resources potential of enterprise under conditions of uncertainty is developed. The ways and directions of improving the human resources potential of an enterprise under conditions of uncertainty are substantiated.

Keywords: MODEL, HUMAN RESOURCE POTENTIAL, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, SKILLS MANAGEMENT, CONDITIONS OF UNCERTAINTY, DIGITALISATION, COMPETITIVENESS

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....	15
1.1 Наукові засади удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.....	15
1.2 Понятійно-категоріальний апарат удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності .....	27
1.3 Зарубіжні концепції удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.....	37
Висновки до першого розділу.....	44
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ .....	49
2.1 Діагностика проблем удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності .....	49
2.2 Розробка моделі удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності як чинник підвищення економічного зростання та конкурентоспроможності .....	54
2.3 Шляхи та напрями удосконалення моделі кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності .....	61
Висновки до другого розділу.....	66
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження* удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності

Удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності є важливим завданням для забезпечення стійкості і успішності бізнесу. Невизначеність може виникнути через різноманітні фактори, такі як зміни в економіці, технологічні зрушення, політичні або природні кризи, які впливають на бізнес-середовище.

Слід визначити стратегії та підходи до удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності. Необхідна постійна навчаність та розвиток персоналу, в основі якої можливість для навчання та розвитку вашого персоналу, які можуть включати в себе навчання новим технологіям, навичкам управління невизначеністю та кризового управління.

Створення мультифункціональних команд, в основі яких гнучкі, мультифункціональні команди, які можуть швидко реагувати на зміни ситуації та працювати разом над рішеннями в умовах невизначеності.

Лідерство та керівництво, лідерські якості серед вашого керівництва. Ефективні лідери можуть керувати командою в умовах невизначеності, надихати та забезпечувати стійкість.

Залучення зовнішніх консультантів, у невизначених умовах іноді корисно звертатися до зовнішніх експертів та консультантів, які мають досвід вирішення подібних проблем.

Аналіз та прогнозування ризиків, розвиток процесів аналізу ризиків і прогнозування, щоб ідентифікувати можливі загрози та підготуватися до них.

Культура відкритості та інновацій, в основі якої залучить персоналу до процесу прийняття рішень та сприяйте культурі інновацій та відкритості, де співробітники можуть висловлювати свої ідеї та думки.



Кризове управління та планування потребує розробки кризових планів та процедур, які допоможуть підприємству реагувати на невизначеність і мінімізувати можливі збитки.

Моніторинг та оцінка результатів для того, щоб постійно моніторити та оцінювати результати ваших дій в умовах невизначеності та адаптувати стратегію відповідно до нової інформації та обставин. Зважаючи на те, що невизначеність може бути постійною складовою бізнес-середовища, важливо також постійно адаптуватися та удосконалювати методи управління кадровим потенціалом.

Необхідно визначити конкретні кроки для подальшого розвитку кадрового потенціалу в умовах невизначеності: Адаптивність та гнучкість, так як принципи адаптивного управління в організації дозволяють швидко реагувати на зміни і адаптувати стратегію. Регулярний зворотний зв'язок для співробітників сприяє їхньому розвитку та покращенню навичок. Системи управління знань, для чого створити системи збору та обміну знань, які допоможуть працівникам вчитися один від одного та збагачувати загальний досвід організації. Робота зі стресом та психологічною підтримкою допоможе забезпечити працівників інструментами для ефективного управління стресом та надати доступ до психологічної підтримки в умовах невизначеності. Аналіз конкурентів та ринку: постійно слід спостерігати за конкурентами та змінами на ринку, щоб бути завжди на крок попереду. Інвестиції в інновації допоможуть залучити ресурси для розвитку та впровадження інновацій, що допоможе підприємству адаптуватися до змін. Етика та цінності вимагає зміцнювати етичні цінності та культуру відповідального бізнесу, які допоможуть вам вирішувати складні ситуації в умовах невизначеності. Залучення співробітників до прийняття рішень допоможе підтримувати залучення співробітників до процесу прийняття рішень, оскільки вони можуть мати цінний внесок у розвиток стратегії компанії.

Загалом, удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу, включаючи навчання, розвиток лідерів, гнучкість та готовність до змін, інновації та ефективне керівництво.

Спрямованість на постійний розвиток та вдосконалення допоможе підприємству виживати і процвітати в умовах невизначеності. Удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності - це постійний процес, який вимагає від підприємства гнучкості, готовності до змін та зосередженості на розвитку та вдосконаленні свого персоналу та процесів управління. У контексті удосконалення кадрового потенціалу підприємства і управління невизначеністю існують різні концепції та автори, чийі ідеї можуть бути корисними для розробки стратегій та практик.

Керівники організацій повинні володіти і знанням зарубіжного досвіду, що допоможе вийти з кризи. Це такі концепції, як: 1) Теорія управління невизначеністю І. Ансоффа, який розробив теорію управління невизначеністю, підкреслював важливість структурованого пошуку нових можливостей та стратегічного ризику. 2) Мобільний підхід Кен Швебера та Джефф Сазерленда, співавторів Agile Manifesto, які встановили принципи роботи в мобільних командах для швидкого реагування на зміни. 3) Модель управління зміною Коттера, відомого своєю моделлю управління зміною, яка допомагає організаціям ефективно адаптуватися до невизначеності. 4) Концепція дизайн-мислення Тім Брауна, який пропагує дизайн-мислення як підхід до розв'язання складних проблем і розробки інноваційних рішень, що може бути корисним в умовах невизначеності. 5) Концепція VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), яка вперше виникла у військовому контексті, але зараз використовується в бізнесі для розуміння і управління невизначеністю. 6) Системний підхід до управління Пітер Сенге, відомого своєю роботою в галузі системного підходу до управління, що допомагає розуміти взаємозв'язки і вплив факторів на бізнес-систему. 7) Теорія стратегічного управління Майкл Портера, автора концепцій конкурентних

переваг та п'яти сил, які впливають на конкуренцію в галузі. 10) Прикладні методи управління проектами і програмами - професійні методики, такі як PMBOK (Project Management Body of Knowledge) і PRINCE2, допомагають управляти проектами і програмами в умовах невизначеності. Ці концепції і автори можуть бути корисними для розробки стратегій управління кадровим потенціалом та підготовки персоналу до роботи в умовах невизначеності. При цьому важливо підходити до них з урахуванням конкретних потреб та особливостей підприємства.

*Об'єктом магістерської роботи є кадровий потенціал підприємства в умовах невизначеності.*

*Предметом магістерської роботи є соціально-економічні закономірності розробки удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.*

*Метою магістерської роботи є теоретичні і практичні виміри удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.*

*Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:*

- здійснити аналіз наукових засад моделі підвищення ролі удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності;
- проаналізувати понятійно-категоріальний апарат удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності;
- з'ясувати зарубіжні моделі цифрової трансформації управління людськими ресурсами як чинник конкурентоспроможності;
- розглянути методологію аналізу удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності;
- здійснити діагностику проблем удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності;
- розробити модель удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності;

- розробити шляхи та напрями удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

*Методологія дослідження* удосконалення керівництва, лідерства, стилів управління як чинників підвищення іміджу підприємства в умовах нестабільності включає нелінійну методологію, завдяки якій можна проаналізувати стан складної системи комунікаційної діяльності і вийти з кризи, використовуючи методи Agile-методології. Саме даний вид методології сприяє адаптації і гнучкості виживання організації, яка самоорганізується на шляху ліквідації старих структур, сприяє вибору альтернатив та невикористаних можливостей для упровадження інновацій.

Методологію дослідження удосконалення керівництва, лідерства, стиля управління як чинників підвищення ефективності іміджу підприємства в умовах нестабільності становлять наукові публікації зарубіжних та вітчизняних фахівців, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет, дані звітності, результати власних досліджень. Методологія аналізу включає системний та структурно-функційний аналіз, який розглядає підприємство як складну систему, яка самоорганізується на шляху подолання нестабільності та криз; синергетичний аналіз, що включає методи та принципи самоорганізаційних систем, які опиняються у точках біфуркації, нерівновагомості, невизначеності, інформаційної стохастичності (не вистачає інформації), дрейфу системи (відбувається зміна пріоритетів). Методологія дозволила проаналізувати удосконалення керівництва, лідерства, стиля управління як чинників підвищення ефективності іміджу підприємства в умовах нестабільності як складний соціальний феномен і діалектичний процес, що включає розуміння організаційного, технологічного, інформаційного ризику.

*Наукова новизна дослідження* полягає в тому, що основними результатами дослідження є розроблені напрями удосконалення моделі удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності, що здійснюється за допомогою мобільних, електронних засобів масової

інформації, соціальних мереж через Інтернет, а також за допомогою ІТ (інформаційних технологій). У сучасних умовах важливість управління людськими ресурсами (HRM) зростає за рахунок використання цифрових технологій, таких як соціальні, мобільні, аналітичні і хмарні технології (SMAC). Цифровий управлінський процес, використовуючи ці технології, допомагає підприємствам керувати і забезпечувати відповідність припущень і очікувань всередині компанії. Швидкий розвиток технологій покращив цифрову продуктивність організацій і впливає на суспільство та робочі процеси. Цифрова революція заохочує компанії та їхніх працівників адаптуватися до швидкозмінюючогося середовища та використовувати переваги цифрових технологій.

Сучасні комп'ютерні технології значною мірою автоматизували рутинну роботу, а розумні системи, такі як штучний інтелект (ШІ), виконують інтелектуальні завдання, використовуючи великі обсяги даних, відомих як "великі дані". Це впливає не тільки на спілкування та об'єднання людей, але також змінює структуру компаній, методи управління, адаптивність та гнучкість управління. У такому середовищі, де нестабільність є нормою, керівникам важливо створювати гнучке середовище та використовувати адаптивний підхід до управління. Це включає в себе взаємозалежність всіх внутрішніх і зовнішніх гравців на підприємстві, розвиток загальних цінностей, таких як довіра, ефективна комунікація та критичне мислення. Керівники повинні бути здатні передбачати розвиток подій, мислити стратегічно та ефективно керувати змінами. Гнучкість вимагає пошуку балансу між активною реалізацією ідей, реагуванням на зміни та прогнозуванням нових вартостей.

*Теоретичне і практичне значення дослідження моделі людського капіталу дає змогу заново сформулювати масштаб і обґрунтованість концепції. Ми показали, що поля, пов'язані з економетрикою заробітної плати, мають беззаперечну надійність. Проте залишається багато недосконалостей, від яких страждає теорія людського капіталу, коли вона*

застосовується до навчання та управління людськими ресурсами, що повинно змусити нас відмовитися від використання цієї теорії. Функціонування ринку праці структуровано навколо конвенції про людський капітал, що розуміється як конвенція для оцінки компетентності людей, метою якої є встановлення ієрархії заробітної плати. Що стосується практик HRM, також буде доцільно вивчити, шляхом аналізу історії ідей та соціології знання, шлях, у який концепція економічного аналізу – людський капітал – поширилася, щоб поступово стати домінуючою ідеєю.

*Апробація работ знайшла своє відображення у наступних роботах:*

1. НІКІТЕНКО ВІТАЛІНА, ПРИСТАВКА ВІТАЛІЙ, СИРОВАТКА ДМИТРО. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах диджиталізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2023 року / ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 185-189.

2. Нікітенко В.О., Приставка В.В. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. МАТЕРІАЛИ ІІІ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ ЗА УЧАСТЮ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ «АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СТАЛОГО НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ» 17-20 жовтня 2023 року. С 573-575

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### 1.1 Наукові засади удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності

В сучасному глобальному економічному контексті управління кадровим потенціалом стає важливим чинником для досягнення конкурентних переваг підприємствами в умовах нестабільності. В умовах невизначеності ключовим аспектом стає взаємодія між керівництвом, лідерством та стилями управління, спрямована на досягнення не тільки виживання, але й активного розвитку. Методологія дослідження удосконалення керівництва в таких умовах включає нелінійні методи, що дозволяють аналізувати складні системи комунікаційної діяльності та ефективно виходити з кризових ситуацій. Враховуючи динаміку нестабільності, ця методологія використовує принципи Agile-методології, щоб забезпечити адаптивність та гнучкість організації[10].

Сучасні реалії вимагають від підприємств самоорганізації, ліквідації застарілих структур та вибору альтернативних шляхів розвитку. Інновації стають важливим елементом у вирішенні завдань умов невизначеності, де важливу роль відіграє не лише матеріальний, але і кадровий потенціал. Це дослідження спрямоване на аналіз та удосконалення керівництва, лідерства та стилів управління як чинників, що сприяють підвищенню ефективності підприємства в умовах невизначеності. Зазначена методологія враховує специфіку нестабільного середовища та спрямована на розробку стратегій,

які дозволяють компаніям успішно функціонувати та розвиватися в умовах постійних змін.

Наукові основи розробки моделі підвищення ролі кадрового потенціалу в організації в умовах інформаційного суспільства базуються на концепціях, моделях та парадигмах. ОЕСР (2007) визначає кадровий потенціал як комплекс знань, навичок і компетенцій особи, що сприяють її особистому, соціальному та економічному добробуту. Теодор Шульц, американський економіст, вже у 1961 році вказав на вплив людського капіталу на багатство націй, підкреслюючи значення знань та навичок працівників (Le Chapelain та ін., 1998). Адам Сміт, шотландський економіст XVIII століття, у своїй книзі "Багатство народів" (1776) підкреслив важливість знань та навичок робітників для підтримання економічної діяльності. Сміт порівняв працівника, який проходить навчання, з вдосконаленою машиною, вказуючи на підвищення продуктивності завдяки додатковому навчанню (Сміт, 1776). Модель людського капіталу взята під особливий розгляд Т. Беккером у його книзі "Людський капітал. Теоретичний та емпіричний аналіз із особливим посиленням на освіту" (1975), де розглядається людський капітал як ключовий фактор економічного зростання.

Навчання та отримання кваліфікацій через освіту не тільки визначають рівень оплати праці, але і впливають на рівень розвитку країн [2]. За допомогою освіти люди можуть виконувати більш складні завдання, а країни можуть розвивати свій людський капітал для прискорення зростання. Розвинуті країни можуть використовувати свої можливості для розвитку людського капіталу та конкурування на світовій арені. У сучасному світі країни в розвитку мають унікальні можливості для покращення свого людського капіталу та стимулювання зростання. Політична стабільність, кінець холодної війни та інформаційно-комунікаційні технології стають ключовими чинниками, які сприяють новому розвитку та інвестиціям у розвиваючихся країнах (OECD, 2016; Доповідь Світового банку, 2000). Це



дослідження враховує актуальність управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності та прагне визначити оптимальні стратегії та підходи для підприємств у цьому контексті.

Одним із ключових висновків полягає в необхідності активного впровадження принципів Agile-методології в управління комунікаціями та прийнятті рішень. Гнучкість, адаптивність та швидкість реакції стають основними позитивними аспектами, які дозволяють підприємствам ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Розробка інноваційних стратегій та підходів, а також швидка реорганізація внутрішньої структури стають важливими складовими для виживання та подальшого розвитку [5].

Крім того, дослідження вказує на необхідність розвитку та підвищення кваліфікацій кадрового складу як частини стратегії управління в умовах невизначеності. Навички адаптації, творчості та інноваційного мислення стають критичними для співробітників, щоб ефективно протистояти викликам нестабільного середовища. У контексті розгляду невизначеності також важливим є покращення системи управлінської комунікації та роботи з персоналом. Відкритість у взаємодії, ефективний обмін інформацією та підтримка сприяють зміцненню внутрішнього соціального капіталу підприємства, що в свою чергу сприяє збереженню та розвитку кадрового потенціалу. Усе зазначене свідчить про необхідність постійного вдосконалення стратегій управління та лідерства в умовах невизначеності для забезпечення стабільності та успішної діяльності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Дослідження також враховує важливість створення резерву кадрів та гнучких моделей управління персоналом. В умовах невизначеності, коли сценарії можуть раптово змінюватися, наявність готових до дії та креативних співробітників є критичною. Перепідготовка персоналу та створення робочих груп, які можуть ефективно пристосовуватися до нових умов, стають стратегічними завданнями для підприємства. Додатково, вивчення ролі та впливу культури організації на кадровий потенціал є ключовим аспектом.

Забезпечення позитивного психологічного клімату, підтримка інноваційного середовища та розвиток корпоративної ідентичності стають необхідними чинниками для привертання, утримання та максимізації потенціалу персоналу. Наукове обґрунтування моделі удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності ґрунтується на працях провідних вчених, таких як П. Друкера, Ч. Хенді та інших, які акцентують на необхідності гнучкості, стійкості та стратегічного керівництва в умовах економічної та соціокультурної турбуленції. Також важливим є врахування інтернаціонального досвіду управлінської практики в умовах невизначеності, адаптація кращих світових підходів до конкретних умов регіонального бізнес-середовища [1].

Отже, дане дослідження націлене на розкриття стратегічних підходів до управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності, спрямовуючи увагу на гнучкість, інновації та вивчення найкращих світових практик для досягнення стабільності та успішності в бізнесі.

Важливою частиною дослідження є вивчення практичних аспектів впровадження стратегій удосконалення кадрового потенціалу на різних етапах нестабільності. Адаптація інструментів Agile-методології для керівництва та розвитку персоналу може забезпечити ефективніше управління та швидку реакцію на зміни в економічному та соціокультурному середовищі.

Результати дослідження дозволять розробити конкретні рекомендації для підприємств щодо вдосконалення свого кадрового потенціалу в умовах нестабільності. Окрім того, робота здійснює перехід від абстрактного рівня теоретичних концепцій до практичних інструментів, що може стати основою для подальших наукових та практичних розвідок у галузі управління людським капіталом в умовах невизначеності.

Тема "Удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності" передбачає більше деталей та конкретизації в роботі. Специфіка дослідження може включати аналіз конкретних стратегій

управління персоналом, методів підвищення кваліфікації працівників, впровадження гнучких форм зайнятості та інших практичних аспектів управління персоналом у відповідь на зміни у бізнес-середовищі. Також, важливим є врахування конкретної галузі підприємства, його розміру та географічного розташування, оскільки ці фактори можуть впливати на стратегії управління кадровим потенціалом. Подальші етапи дослідження можуть також включати порівняльний аналіз ефективності різних стратегій управління персоналом у відповідь на умови невизначеності в різних компаніях та секторах економіки. Тема "Удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності" передбачає більше деталей та конкретизації в роботі.

Специфіка дослідження може включати аналіз конкретних стратегій управління персоналом, методів підвищення кваліфікації працівників, впровадження гнучких форм зайнятості та інших практичних аспектів управління персоналом у відповідь на зміни у бізнес-середовищі [3]. Також, важливим є врахування конкретної галузі підприємства, його розміру та географічного розташування, оскільки ці фактори можуть впливати на стратегії управління кадровим потенціалом. Подальші етапи дослідження можуть також включати порівняльний аналіз ефективності різних стратегій управління персоналом у відповідь на умови невизначеності в різних компаніях та секторах економіки.

Дослідження з удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності може включати докладний аналіз ключових аспектів управління персоналом. Серед них важливо вивчити стратегії найму та рекрутування, механізми адаптації персоналу до змін в бізнес-середовищі, а також програми підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри працівників. У роботі можна також висвітлити важливі аспекти, такі як створення корпоративної культури, що сприяє адаптивності та інноваціям, впровадження гнучких форм робочого часу та зайнятості, а також використання сучасних технологій для підтримки комунікації та навчання

персоналу. Зокрема, можна провести аналіз того, як пандемія та інші кризові ситуації впливають на стратегії управління персоналом, і як підприємства адаптуються до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі[23].

Зроблений аналіз джерел інформації, які включають в себе наукові публікації, статистичні дані, а також висновки з проведених досліджень, сприятиме створенню обґрунтованих рекомендацій та стратегій для удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності. Додатково, важливо розглянути роль лідерства та комунікації в контексті управління персоналом в умовах невизначеності. Узгодженість цілей та відкритість у комунікації можуть виявитися критичними у забезпеченні спільної реакції персоналу на непередбачувані ситуації. Важливо також визначити індивідуальні та колективні стратегії адаптації працівників до невизначеності та їх взаємозв'язок із загальною ефективністю підприємства. Аналіз взаємодії між різними рівнями керівництва та персоналом може допомогти визначити оптимальні шляхи управління кадровим потенціалом в умовах нестабільності. Крім того, слід розглянути можливості використання інноваційних підходів, таких як впровадження методів Agile-методології у процеси управління персоналом. Це може сприяти гнучкості та швидкій адаптації до змін у бізнес-середовищі. Загальний підхід до дослідження може базуватися на ретельному аналізі як українських, так і зарубіжних досліджень у сфері управління персоналом в умовах невизначеності, що дозволить врахувати світові тенденції та передовий досвід у даній галузі.

У засадах вивчення кадрового потенціалу в умовах невизначеності важливо враховувати різні наукові підходи та методології, які визначають способи аналізу та удосконалення. Перш за все, можна використовувати системний підхід, який дозволяє розглядати підприємство як велику систему, взаємодія між елементами якої може впливати на кадровий потенціал. Структурно-функціональний аналіз дозволяє розглядати організацію як сукупність взаємозалежних функцій та структур, що взаємодіють у процесі формування та розвитку кадрового потенціалу. Застосування синергетичного

підходу може розкрити особливості самоорганізації системи керівництва та персоналу в умовах невизначеності. Науковий аналіз також може включати в себе методи емпіричних досліджень, опитувань, інтерв'ю з керівництвом та працівниками для отримання конкретних даних про сприйняття та адаптацію персоналу до невизначеності [10]. Використання моделей та концепцій, розроблених у сфері управління, може також виявитися корисним для розуміння та аналізу динаміки кадрового потенціалу. Також, інноваційні підходи, зокрема Agile-методологія, можуть бути вивчені для їхнього впровадження в управлінські практики та підвищення гнучкості персоналу в умовах невизначеності. В цілому, комплексний підхід до аналізу та удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності передбачає поєднання різних теоретичних та практичних підходів для розуміння, прогнозування та ефективного управління персоналом.

В контексті сучасних наукових підходів до удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності, важливим є розгляд аспектів психологічної адаптації персоналу. Теорії психології в організаційному контексті, такі як теорія стресу та копінг-стратегій, можуть допомогти зрозуміти, як співробітники реагують на невизначеність і як їхня поведінка впливає на загальну ефективність організації. Розвиток лідерських компетенцій також заслуговує уваги в контексті управління кадровим потенціалом. Лідери, які володіють навичками адаптації до змін та стимулювання творчого підходу до рішень в умовах невизначеності, можуть стати ключовими фігурами у формуванні позитивного кадрового середовища. Однією з важливих складових управління кадровим потенціалом є інноваційні підходи до розвитку персоналу. Впровадження програм професійного навчання, менторингу та розвитку лідерських якостей може допомогти створити адаптивний персонал, готовий ефективно працювати в умовах невизначеності. До інших ключових аспектів вивчення кадрового потенціалу в умовах невизначеності можна віднести розробку та

впровадження стратегій управління ризиками, оскільки невизначеність часто взаємодіє з ризиками для підприємства та його персоналу[15].

Таким чином, науковий підхід до проблеми кадрового потенціалу в умовах невизначеності включає в себе вивчення психологічних, лідерських, інноваційних та управлінських аспектів, спрямованих на забезпечення організаційної ефективності та успішності в змінюваному середовищі.

В рамках дослідження кадрового потенціалу в умовах невизначеності, важливим напрямком є аналіз технологічних інновацій та їх впливу на кадровий розвиток. Розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту та автоматизації може суттєво змінити вимоги до кваліфікацій працівників та їхніх ролей у підприємстві. Також, варто вивчати роль корпоративної культури в управлінні кадровим потенціалом в умовах невизначеності. Адаптивна та відкрита культура сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, що може бути критичним для збереження та розвитку персоналу в умовах невизначеності.

Важливим аспектом дослідження є також розгляд впливу ефективного управління конфліктами в організації на кадровий потенціал. Вирішення конфліктних ситуацій та побудова конструктивного взаємодії може впливати на задоволення працівників та їх продуктивність в умовах невизначеності. Врахування гендерних аспектів управління кадровим потенціалом є також важливою складовою. Дослідження взаємозв'язку між гендерними різницями та успішністю кар'єри працівників може розкрити можливості для рівноправності та покращення кадрового розвитку в організації.

Отже, науковий підхід до проблем кадрового потенціалу в умовах невизначеності розширюється на вивчення технологічних, культурних, конфліктних та гендерних аспектів, спрямованих на створення умов для стійкого розвитку організації та ефективного управління її персоналом. Дослідження кадрового потенціалу в умовах невизначеності також включає аналіз змін в управлінських стратегіях та підходах до навчання та розвитку

персоналу. Високий рівень невизначеності може вимагати постійної адаптації та навчання з боку працівників, а також перегляду стратегій управління для забезпечення гнучкості та реагування на зміни в бізнес-середовищі. Окрім того, важливо розглядати ефективні механізми залучення та утримання талановитого персоналу в умовах невизначеності. Креативні програми мотивації, зокрема, можуть виявитися ключовими факторами для залучення та утримання висококваліфікованих працівників.

Далі, слід провести аналіз впливу змін у міжнародному бізнес-середовищі та глобалізації на кадровий потенціал підприємства. Розуміння та адаптація до міжнародних стандартів, культурних особливостей та глобальних економічних трендів можуть визначати успіх компанії в умовах невизначеності. У контексті цього дослідження, також важливо враховувати вплив етичних аспектів управління персоналом в умовах невизначеності. Створення етичного та відповідального середовища може не тільки покращити робочий процес, але й вплинути на репутацію компанії та її відносини з працівниками [20].

Отже, науковий підхід до вивчення кадрового потенціалу в умовах невизначеності передбачає аналіз стратегій управління, підходів до навчання та розвитку, механізмів мотивації, впливу глобалізації та етичних аспектів з метою створення оптимальних умов для розвитку персоналу та досягнення успіху в динамічному бізнес-середовищі. Важливо розглядати роль технологій та їх вплив на кадровий потенціал в умовах невизначеності. Зокрема, використання цифрових інструментів, штучного інтелекту та автоматизації може стати стратегічним аспектом для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності праці в умовах змін. Проте, впровадження нових технологій також може вимагати перепідготовки персоналу та адаптації до цифрового середовища. У подальших дослідженнях важливо враховувати питання впровадження концепцій гнучкої роботи та дистанційного управління в умовах невизначеності. Змішані формати роботи, включаючи роботу на відстані та гнучкі графіки,

можуть стати важливими аспектами для забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників у нових умовах. Далі, слід розглянути вплив культурної різноманітності на кадровий потенціал. Управління різноманітністю може вимагати специфічних стратегій та підходів, особливо в умовах невизначеності, де різноманіття може стати конкурентною перевагою. Загалом, дослідження кадрового потенціалу в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних факторів, що впливають на працівників та організацію в цьому динамічному бізнес-середовищі[25].

Крім того, вивчення психологічних аспектів в умовах невизначеності може бути ключовим для розуміння та оптимізації кадрового потенціалу. Фактори стресу, адаптації та психологічної готовності до змін важливі для забезпечення психічного благополуччя працівників та підтримки їх продуктивності в умовах невизначеності. У контексті глобалізації економіки, інтернаціоналізації підприємств та росту важливості міжкультурного спілкування, вивчення міжкультурних аспектів управління та взаємодії в команді стає невід'ємною частиною дослідження. Врахування культурних різниць та ефективного керівництва в різних культурних середовищах може покращити взаємодію та комунікацію в колективі, що сприяє підвищенню кадрового потенціалу. Питання впровадження систем управління знаннями та розвитку навичок персоналу в умовах невизначеності також варто розглядати в контексті дослідження. Розвиток навичок та набуття нових знань стають критичними елементами для адаптації персоналу до швидко змінюючихся умов [30].

Усі ці аспекти становлять складну мережу взаємопов'язаних чинників, які визначають кадровий потенціал підприємства в умовах невизначеності. Вивчення цих питань дозволяє розробити стратегії та рекомендації для організацій з метою підтримки та розвитку свого персоналу в динамічному бізнес-середовищі. Додатково, розгляд аспектів розвитку лідерського потенціалу в умовах невизначеності стає важливим напрямком дослідження.



Лідери, які володіють навичками адаптації до змін та ефективного керівництва в умовах невизначеності, можуть стати ключовими фігурами для успішного впорядкування колективу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливим аспектом в контексті удосконалення кадрового потенціалу є також вивчення методів підвищення мотивації персоналу в умовах нестабільності. Розуміння того, які фактори стимулюють ефективність працівників в умовах невизначеності, дозволить розробляти ефективні стратегії управління персоналом та підвищувати загальний рівень продуктивності.

Окремий аспект дослідження може бути спрямований на використання інноваційних технологій та цифрових рішень для управління та розвитку кадрового потенціалу. Впровадження ефективних HR-технологій та аналіз даних може полегшити процеси управління персоналом та сприяти стратегічному розвитку кадрового потенціалу. Також, врахування соціокультурних та етичних аспектів управління персоналом в умовах невизначеності є важливим в контексті забезпечення ефективного спілкування та співпраці в команді, що може впливати на загальну корпоративну культуру. Це лише деякі з напрямків, які можна розглядати при дослідженні удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності. Розуміння цих аспектів може сприяти розвитку стратегій управління персоналом, спрямованих на досягнення високої продуктивності та стійкості організації в умовах змін.

### **Таблиця 1: Напрямки дослідження кадрового потенціалу в умовах невизначеності**

<b>Напрямки дослідження</b>	<b>Основні аспекти</b>
-----------------------------	------------------------

Напрямки дослідження	Основні аспекти
<b>1. Лідерство в умовах невизначеності</b>	- Адаптація лідерів до змін
	- Ефективність керівництва в умовах невизначеності
<b>2. Мотивація персоналу</b>	- Фактори, що стимулюють працівників
	- Стратегії управління мотивацією в умовах змін
<b>3. Використання технологій та інновацій</b>	- Роль HR-технологій в управлінні персоналом
	- Вплив цифрових рішень на розвиток кадрового потенціалу
<b>4. Соціокультурні та етичні аспекти</b>	- Взаємодія та співпраця в команді
	- Формування корпоративної культури в умовах невизначеності

## 1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки моделі підвищення ролі людського капіталу в організації в умовах інформаційного суспільства

В умовах невизначеності категоріальний апарат удосконалення кадрового потенціалу підприємства включає ряд ключових понять та підходів, які спрямовані на адаптацію та оптимізацію управління персоналом. Основні категорії включають:

Стратегічне управління персоналом охоплює:

- Антиципація та гнучкість: Стратегії передбачення та гнучкого реагування на зміни в економічному та соціокультурному середовищі.
- Системи моніторингу: Впровадження систем, що постійно моніторять здатність персоналу пристосовуватися до невизначеності

Розвиток особистості та команд включають:

- Лідерські якості: Спрямованість на розвиток у керівництва навичок ефективного лідерства в умовах змін.
- Комунікаційні стратегії: Розвинення систем ефективного спілкування в колективі для мінімізації невизначеності.

Оптимізація процесів управління охоплює:

- Принципи Agile: Використання принципів гнучкого управління для швидкого реагування на зміни та впровадження інновацій.
- Стратегії управління проектами: Використання сучасних методів управління проектами для забезпечення ефективності та пристосованості.

Мотивація та розвиток персоналу це: Гнучкі системи навчання: Забезпечення можливостей для постійного навчання та розвитку персоналу відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Мотиваційні стратегії: Розробка мотиваційних систем, що враховують нестабільність та невизначеність.

Технологічні інновації це: Цифрові технології в управлінні персоналом: Використання цифрових рішень для оптимізації процесів управління та моніторингу кадрового потенціалу.

Соціокультурні аспекти: Взаємодія та культурна адаптація: Розробка стратегій для взаємодії та адаптації персоналу до різноманітності культур в організації.

Зазначені поняття становлять основні складові категоріального апарату, спрямованого на вдосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності[35].

Стратегічне управління персоналом: антиципація та гнучкість: Стратегії передбачення передбачають ретельний аналіз трендів у галузі, економіці та суспільстві. Організація має активно антиципувати можливі зміни та приймати гнучкі стратегії, щоб ефективно реагувати на нестабільність. Системи моніторингу: впровадження систем моніторингу, які ретельно спостерігають за ключовими показниками ефективності персоналу. Це включає оцінку компетенцій, здатностей до адаптації та реакції на нововведення.

Розвиток особистості та команд. Лідерські якості: розвиток лідерських якостей у керівництва для забезпечення ефективного навігування командою в умовах невизначеності. Акцент на вміннях мотивації, комунікації та прийняття рішень[40]. Комунікаційні стратегії. Створення ефективних систем комунікації, які сприяють взаєморозумінню та розмірковують про відкритий обмін інформацією в команді.

Оптимізація процесів управління. Принципи Agile: використання принципів гнучкого управління для створення готовності організації до швидкого переходу між проектами та стратегіями в умовах невизначеності. Стратегії управління проектами: застосування сучасних методів управління проектами, таких як SCRUM чи Kanban, для забезпечення структурованості та ефективності.

Мотивація та розвиток персоналу. Гнучкі системи навчання: створення систем, що сприяють постійному навчанню персоналу та розвитку нових навичок, що важливо для адаптації до змін. Мотиваційні стратегії: розробка

інноваційних систем мотивації, які враховують невизначеність та стимулюють працівників до досягнення високих результатів.

Технологічні інновації. Цифрові технології в управлінні персоналом: використання цифрових рішень, таких як системи управління персоналом та аналізу даних, для оптимізації рутинних завдань та підвищення продуктивності[45].

Соціокультурні аспекти. Взаємодія та культурна адаптація: розробка стратегій для покращення взаємодії в команді та сприяння адаптації персоналу до культурної різноманітності в організації. Ці аспекти узагальнюють ключові напрямки категоріального апарату удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

Керівництво та лідерство в умовах невизначеності. Емоційний інтелект керівників: розвиток емоційного інтелекту у керівників, що дозволяє ефективно управляти емоціями персоналу та реагувати на непередбачувані ситуації. Демократичні стилі управління: впровадження демократичних методів управління, які залучають персонал до процесу прийняття рішень та створюють атмосферу взаємоповаги.

Ефективні комунікації в умовах невизначеності. Критичне мислення та комунікативність: розвиток навичок критичного мислення та вдосконалення комунікативних здібностей для ефективного обговорення та розв'язання проблем. Культура відкритості: створення корпоративної культури, яка підтримує відкритість, де працівники вільно обмінюються ідеями та ініціативами.

Управління конфліктами та стресом. Програми психосоціальної підтримки: розробка програм, що сприяють психологічній підтримці працівників в умовах стресу та невизначеності. Системи управління конфліктами: використання сучасних підходів до вирішення конфліктів, таких як методи альтернативного врегулювання спорів.

Інноваційні підходи до розвитку кадрового потенціалу. Гейміфікація в навчанні: використання ігрових елементів для залучення та мотивації

працівників до навчання та розвитку. Технології віртуальної реальності: застосування технологій віртуальної реальності для іммерсивного навчання та тренування персоналу.

Ці аспекти визначають нові напрямки удосконалення кадрового потенціалу підприємства, спрямовані на адаптацію та ефективність в умовах невизначеності [50].

Удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності вимагає використання чіткої категоріальної моделі, щоб ефективно розуміти та управляти цим процесом.

Наведемо ключові аспекти категоріального апарату для удосконалення кадрового потенціалу:

1. Компетенції та навички:

Розглядаючи персонал як категорію, важливо ретельно аналізувати компетенції та навички працівників. Це включає оцінку існуючих вмінь та визначення областей, які потребують покращення. Курси підвищення кваліфікації, тренінги та розвиток навичок є ключовими елементами удосконалення кадрового потенціалу.

2. Лідерство та керівництво:

Розуміння ролі лідерства в умовах невизначеності є необхідним елементом категоріального апарату. Розвиток лідерських якостей, зокрема здатності приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності, є ключовим етапом.

3. Адаптивність та гнучкість:

Удосконалення кадрового потенціалу вимагає створення категорій для оцінки рівня адаптивності та гнучкості персоналу. Застосування принципів Agile-методології та розвиток гнучких стратегій допомагають підприємству швидше адаптуватися до змін.

4. Співпраця та комунікація:

Створення ефективних комунікаційних каналів та розвиток навичок співпраці є важливою частиною управління кадровим потенціалом.

Категоріальний аналіз може виявити слабкі місця в комунікації та співпраці, що потребують вдосконалення.

#### 5. Технологічна грамотність:

У світі швидких технологічних змін, розуміння та використання новітніх технологій стає необхідністю. Оцінка рівня технологічної грамотності та впровадження навчання є важливим етапом удосконалення кадрового потенціалу[55].

#### 6. Ресурси та здоров'я:

Оцінка фізичного та психічного здоров'я працівників є складовою категоріального апарату. Забезпечення необхідними ресурсами та підтримка здоров'я персоналу дозволяють зберігати та розвивати їхній потенціал.

Застосування категоріального апарату для удосконалення кадрового потенціалу допомагає зрозуміти структуру та потреби персоналу, що є ключем до успіху в умовах невизначеності.

#### 7. Діагностика та метрики:

Визначення ефективності удосконалення кадрового потенціалу потребує впровадження діагностичних інструментів та метрик. Систематичне вимірювання результатів дозволяє вчасно коригувати стратегії та досягати кращих показників.

#### 8. Стресостійкість та емоційкий інтелект:

В умовах невизначеності важливо розвивати стресостійкість та емоційкий інтелект серед персоналу. Це допомагає працівникам краще адаптуватися до невизначеності та управляти власними емоціями.

#### 9. Диференціація та залучення талантів:

Визначення та категоризація талановитих працівників дозволяє ефективніше розподіляти завдання та стимулювати розвиток ключових кадрів. Стратегії диференціації винагород та залучення талантів допомагають забезпечити стабільність та зростання[31].

#### 10. Оцінка потенціалу та планування розвитку:

Регулярна оцінка потенціалу сприяє формуванню індивідуальних планів розвитку. Це включає в себе визначення перспектив, амбіцій та індивідуальних потреб працівників.

#### 11. Система мотивації та винагород:

Категоріальний аналіз дозволяє створювати ефективні системи мотивації та винагород, що відповідають індивідуальним особливостям та внеску кожного працівника.

#### 12. Планування навчання та розвитку:

Стратегічне планування навчання та розвитку базується на виявленні ключових аспектів, де необхідне покращення. Розробка індивідуальних та групових програм дозволяє максимізувати розвиток персоналу.

Категоріальний апарат удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності виступає як орієнтир для підприємства, надаючи системний та структурований підхід до розвитку персоналу. Врахування цих аспектів допомагає створювати ефективні стратегії, спрямовані на досягнення успіху в умовах змін та невизначеності.

#### 13. Агільність та гнучкість:

В умовах невизначеності, розвиток агільності та гнучкості відіграє критичну роль. Кадровий потенціал підприємства повинен бути спроможний швидко адаптуватися до змін в бізнес-середовищі, використовуючи принципи Agile-методології.

#### 14. Спрощена комунікація:

Необхідно вдосконалити систему комунікації в організації. Зменшення бюрократії та впровадження відкритого спілкування допомагає уникати непорозумінь та швидше реагувати на зміни.

#### 15. Інновації та креативність:

Стимулювання інновацій та креативності в роботі персоналу є ключовим фактором удосконалення кадрового потенціалу. Розробка ініціатив та підтримка нестандартних підходів сприяє розвитку новаторського мислення.



#### 16. Тімблдінг та колективна робота:

Умови невизначеності вимагають відданості команди та здатності працювати разом в напруженому середовищі. Тімблдінг та вдосконалення колективної роботи гарантують спільні зусилля та досягнення цілей.

#### 17. Культура навчання:

Створення культури, в якій навчання та розвиток розглядаються як постійний процес, є важливим компонентом удосконалення кадрового потенціалу. Сприяння самоосвіті та постійному розвитку підтримує гнучкість персоналу.

#### 18. Забезпечення ефективної лідерської інтервенції:

Лідери повинні бути готові втручатися в ситуації невизначеності, надавати чіткі вказівки та мобілізувати колектив для спільних зусиль у складних умовах.

Категоріальний апарат удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності враховує специфіку середовища та визначає конкретні кроки для ефективного розвитку персоналу в умовах змін та турбулентності.

#### Гнучка система заробітної плати:

Встановлення гнучкої системи оплати, яка враховує результати та внесок працівників в умовах невизначеності, стимулює їхню мотивацію та відданість організації.

#### Ефективне використання технологій:

Впровадження сучасних технологій для навчання, моніторингу та комунікації покращує ефективність управління кадровим потенціалом в умовах змін.

#### Стресостійкість та психологічна підтримка:

Враховання психологічного благополуччя працівників та розробка програм стресостійкості сприяє збереженню високого рівня робочого потенціалу.

#### Метрики та аналіз даних:

Визначення ключових метрик успішності та регулярний аналіз даних допомагає визначити ефективність заходів по удосконаленню кадрового потенціалу та вчасно коригувати стратегію.

Залучення зовнішніх експертів:

Співпраця зі спеціалістами та експертами у галузі управління персоналом може надати нові погляди та інноваційні підходи до удосконалення кадрового потенціалу.

Розвиток лідерських якостей:

Організація тренінгів та програм для розвитку лідерських якостей допомагає створити команду визначених лідерів, здатних приймати рішення в умовах невизначеності.

Зазначені заходи спрямовані на покращення загального кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності, забезпечуючи йому необхідні інструменти та властивості для успішного функціонування та розвитку [49]. Стратегічне управління талантами передбачає оптимізацію розподілу та розвитку талантів на підприємстві для досягнення стратегічних цілей. Гнучка система заробітної плати впроваджує гнучке винагородження, адаптоване до результатів та внеску працівників. Ефективне використання технологій передбачає застосування інноваційних технологій для покращення навчання, моніторингу та комунікації на робочому місці. Стресостійкість та психологічна підтримка розглядають аспекти психологічного комфорту та розробку програм стресостійкості.

Метрики та аналіз даних визначають ключові показники результативності та здійснюють регулярний аналіз даних для ефективного вдосконалення кадрового потенціалу. Залучення зовнішніх експертів передбачає співпрацю із зовнішніми фахівцями для отримання нових інсайтів та інноваційних підходів. Розвиток лідерських якостей організує тренінги та програми для зміцнення лідерських вмінь та прийняття рішень в умовах невизначеності. Управління змінами та адаптація включає впровадження стратегій управління змінами для ефективної адаптації до нових умов і

невизначеності. Крос-функціональна співпраця стимулює співпрацю та обмін інформацією між різними функціональними підрозділами для покращення комунікації. Стимулювання творчості та інновацій передбачає впровадження стратегій для підтримки творчості серед персоналу. Баланс роботи та особистого життя створює умови для збалансованого співвідношення між роботою та особистим життям працівників.

Навчання та розвиток забезпечує доступ до програм навчання та розвитку для розвитку ключових навичок та компетенцій. Комунікаційна прозорість передбачає чітку та відкриту комунікацію для уникнення непорозумінь та підвищення довіри. Талантлідерство розвиває та підтримує талановитих працівників, що мають потенціал для лідерства. Командна робота формує ефективні робочі групи та стимулює спільну діяльність. Адаптивні тренди вивчення включають моніторинг та аналіз тенденцій ринку праці для пристосування стратегій управління персоналом. Робоче середовище створює комфортне та стимулююче робоче середовище. Диверсифікація завдань вводить різноманітність завдань для розвитку унікальних навичок працівників.

Партнерство з освітніми установами передбачає співпрацю з університетами та навчальними закладами для залучення висококваліфікованих фахівців. Гнучкі графіки роботи впроваджують гнучкі графіки роботи для задоволення індивідуальних потреб працівників. Етика та корпоративна соціальна відповідальність здійснює ефективний контроль за етичною поведінкою та відповідальністю підприємства перед суспільством. Управління різноманітністю створює включаюче середовище та впроваджує заходи для управління різноманітністю на робочому місці. Адаптивні методи оцінки професійного зростання використовують адаптивні методи оцінки та визначають індивідуальні шляхи професійного зростання. Індивідуалізація та персоналізація процесів націлені на індивідуальний підхід та персоналізацію управлінських процесів для кожного працівника.

Ці стратегії є ключовими елементами удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності. Приведені пункти спрямовані на підвищення ефективності та адаптивності персоналу до сучасних викликів, забезпечуючи стаке зростання підприємства в динамічному середовищі [54].

Стратегічне управління талантами передбачає оптимізацію розподілу та розвитку талантів на підприємстві для досягнення стратегічних цілей. Гнучка система заробітної плати впроваджує гнучке винагородження, адаптоване до результатів та внеску працівників. Ефективне використання технологій передбачає застосування інноваційних технологій для покращення навчання, моніторингу та комунікації на робочому місці. Стресостійкість та психологічна підтримка розглядають аспекти психологічного комфорту та розробку програм стресостійкості. Метрики та аналіз даних визначають ключові показники результативності та здійснюють регулярний аналіз даних для ефективного вдосконалення кадрового потенціалу.

Залучення зовнішніх експертів передбачає співпрацю із зовнішніми фахівцями для отримання нових інсайтів та інноваційних підходів. Розвиток лідерських якостей організує тренінги та програми для зміцнення лідерських вмінь та прийняття рішень в умовах невизначеності. Управління змінами та адаптація включає впровадження стратегій управління змінами для ефективної адаптації до нових умов і невизначеності. Крос-функціональна співпраця стимулює співпрацю та обмін інформацією між різними функціональними підрозділами для покращення комунікації.

Стимулювання творчості та інновацій передбачає впровадження стратегій для підтримки творчості серед персоналу. Баланс роботи та особистого життя створює умови для збалансованого співвідношення між роботою та особистим життям працівників. Навчання та розвиток забезпечує доступ до програм навчання та розвитку для розвитку ключових навичок та

компетенцій. Комунікаційна прозорість передбачає чітку та відкриту комунікацію для уникнення непорозумінь та підвищення довіри.

Талантлідерство розвиває та підтримує талановитих працівників, що мають потенціал для лідерства. Командна робота формує ефективні робочі групи та стимулює спільну діяльність. Адаптивні тренди вивчення включають моніторинг та аналіз тенденцій ринку праці для пристосування стратегій управління персоналом. Робоче середовище створює комфортне та стимулююче робоче середовище.

### 1.3 Зарубіжні концепції розробки моделі цифрової трансформації управління людськими ресурсами як чинник конкурентоспроможності

У контексті невизначеності та постійної змінності сучасного бізнес-середовища зарубіжні підприємства впроваджують різноманітні моделі та стратегії для удосконалення свого кадрового потенціалу. Низка зарубіжних моделей наголошує на адаптивності, гнучкості та постійному розвитку працівників, щоб вони могли ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Деякі із ключових зарубіжних моделей наведено нижче:

Модель спільного навчання базується на концепції постійного навчання та розвитку, співпрацюючи з потребами організації. Модель компетенційного розвитку акцентує на розвитку конкретних компетенцій для виконання завдань. Модель гнучкої організації спрямована на створення гнучких та динамічних структур. Модель коучингу та менторингу включає системи підтримки особистого та професійного росту. Модель лідерства за результатами орієнтована на розвиток лідерів, здатних досягти конкретних результатів. Модель культури інновацій створює корпоративну культуру, що сприяє інноваціям. Модель управління знаннями акцентує на зборі, обміні та застосуванні знань як стратегічного ресурсу.

Зарубіжні моделі удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності враховують сучасні виклики та допомагають підприємствам ефективно адаптуватися до змін у світі бізнесу. Ці стратегії сприяють розвитку гнучкого, компетентного та високопрофесійного персоналу, здатного ефективно працювати в умовах невизначеності та турбулентності.

Модель спільного навчання заснована на концепції постійного навчання та розвитку, де професійний розвиток співпрацює з потребами організації, а працівники навчаються в колективі, спільно розв'язуючи завдання та реальні виклики. Модель компетенційного розвитку акцентує на розвитку конкретних компетенцій, необхідних для виконання завдань, враховуючи індивідуальні потреби та вимоги позицій в умовах невизначеності. Модель гнучкої організації спрямована на створення гнучких та динамічних структур, де працівники можуть швидко адаптуватися до змін та взаємодіяти для досягнення стратегічних цілей.

Модель коучингу та менторингу включає системи коучингу та менторингу для підтримки особистого та професійного росту працівників в умовах невизначеності. Модель лідерства за результатами орієнтована на підтримку та розвиток лідерів, здатних привести колектив до конкретних результатів в умовах змін та невизначеності. Модель культури інновацій спрямована на створення корпоративної культури, що сприяє інноваціям та відкритості до новаторських ідей працівників. Модель управління знаннями акцентує на зборі, обміні та застосуванні знань працівників як стратегічного ресурсу в умовах невизначеності.

Зарубіжні моделі удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності враховують сучасні виклики та допомагають підприємствам ефективно адаптуватися до змін у світі бізнесу. Ці стратегії сприяють розвитку гнучкого, компетентного та високопрофесійного персоналу, здатного ефективно працювати в умовах невизначеності та турбулентності.

Модель розвитку лідерів на всіх рівнях закликає до розвитку лідерських навичок на всіх рівнях організації, заснована на ідеї, що кожен

працівник може виступати в ролі лідера в певних обставинах. Модель системного мислення спрямована на розуміння організації як системи, в якій всі елементи взаємодіють, розвиває вміння бачити повний контекст та вплив змін на всю систему. Модель емпатії та розуміння персоналу заснована на активному слуханні та взаєморозумінні між керівництвом та персоналом, сприяючи створенню позитивного та довірчого робочого середовища.

Модель глобальної диверсифікації компетенцій акцентує на створенні команд з різноманітних фахівців для оптимального вирішення завдань в умовах невизначеності. Модель роботи в умовах віддаленості розглядає стратегії управління та розвитку персоналу в умовах віддаленої роботи, враховуючи виклики та можливості цього режиму.

Загальна тенденція зарубіжних моделей полягає в переорієнтації підходів до управління та розвитку персоналу з урахуванням динаміки сучасного бізнес-середовища. Моделі спрямовані на створення гнучких та динамічних команд, здатних швидко адаптуватися до змін, і підтримують працівників у досягненні високих результатів в умовах невизначеності.

Модель спільної відповідальності акцентує на відчутті спільної відповідальності як середовища, в якому кожен працівник відчуває власну роль у досягненні цілей компанії. Модель розвитку критичного мислення зорієнтована на розвиток критичного мислення серед персоналу для ефективного аналізу ситуацій та прийняття обґрунтованих рішень. Модель комунікаційної відкритості спрямована на покращення комунікаційних процесів в організації для швидкого обміну інформацією та уникнення зайвих непорозумінь. Модель сприяння розвитку навичок запобігання кризам розвиває навички антикризового управління серед керівників та персоналу для ефективного реагування на виклики невизначеності. Модель гнучкості та адаптивності організації акцентує на гнучкості організаційної структури та здатності швидко адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі. Модель креативного розвитку компетенцій спрямована на створення середовища, що сприяє розвитку творчих та інноваційних навичок серед персоналу.

Загальна ідея зарубіжних моделей полягає у визнанні необхідності адаптації стратегій управління та розвитку персоналу до умов невизначеності для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації. Ці підходи спрямовані на створення адаптивних команд, готових ефективно працювати в змінюючихся умовах бізнес-середовища.

Модель розвитку лідерів на всіх рівнях закликає до розвитку лідерських навичок на всіх рівнях організації. Модель системного мислення спрямована на розуміння організації як системи. Модель емпатії та розуміння персоналу базується на активному слуханні та взаєморозумінні. Модель глобальної диверсифікації компетенцій акцентує на створенні команд з різноманітних фахівців.

Модель роботи в умовах віддаленості розглядає стратегії управління та розвитку персоналу в умовах віддаленої роботи. Загальна тенденція зарубіжних моделей полягає в переорієнтації підходів до управління та розвитку персоналу з урахуванням динаміки сучасного бізнес-середовища. Моделі спрямовані на створення гнучких та динамічних команд, здатних швидко адаптуватися до змін, і підтримують працівників у досягненні високих результатів в умовах невизначеності.

Модель Агільного Управління використовує методологію Scrum для розробки програмного забезпечення, де команди швидко адаптують плани до змін вимог клієнта та ринкових умов. Модель Розвитку Критичного Мислення включає тренінги для персоналу з розвитку цих навичок, які використовуються для аналізу ризиків та прийняття розсудливих рішень. Модель Комунікаційної Відкритості використовує онлайн-платформу для обміну ідеями та фідбеку між співробітниками. Модель Сприяння Розвитку Навичок Запобігання Кризам проводить тренінги з кризового управління та симуляції кризових ситуацій. Модель Гнучкості та Адаптивності Організації включає виробничу компанію, яка змінює виробничу лінію для реагування на зміни попиту. Модель Креативного Розвитку Компетенцій організовує творчі сесії та конкурси для стимулювання інновацій та нових ідей.



Сполучені Штати Америки активно використовують концепції Agile та Lean для управління та розвитку кадрового потенціалу. Компанії інвестують у корпоративне навчання для розвитку ключових навичок та адаптивності до змін. Країни Європейського Союзу фокусуються на вищій освіті та життєвому навчанні, зокрема програма Erasmus+ сприяє міжнародному досвіду та культурній компетентності. У Японії та Сінгапурі високий акцент робиться на "пожиттєвому навчанні", а Канада враховує політику імміграції та співпрацю з вишами. Австралія та Нова Зеландія фокусуються на розвитку "компетентностей майбутнього" через управління кар'єрою та підвищення кваліфікацій працівників.

Ці приклади демонструють різноманітність підходів до розвитку кадрового потенціалу в умовах невизначеності, адаптованої до конкретних потреб та умов кожної країни.

Азія (зокрема, Японія та Сінгапур) віддає велике значення концепції "пожиттєвого навчання". В цих країнах компанії активно сприяють розвитку навичок своїх працівників, надаючи їм можливості для постійної перепідготовки під нові вимоги ринку. Зокрема, важливим елементом є система підтримки стажування та менторства, яка сприяє здобуттю нових навичок та обміну досвідом.

Канада фокусується на розвитку кадрового потенціалу через свою політику імміграції та підтримку нових прибульців у процесі інтеграції на ринку праці. Компанії в цій країні часто забезпечують можливості для навчання та професійного розвитку, сприяючи підтримці високого рівня компетентності свого персоналу.

Австралія та Нова Зеландія зосереджуються на розвитку "компетентностей майбутнього". В цих країнах роботодавці та державні органи активно займаються управлінням кар'єрою та підвищенням кваліфікацій працівників, стимулюючи вивчення нових технологій та розвиток різноманітних навичок. Ініціативи та тренінги спрямовані на

особистий розвиток навичок та здібностей працівників, сприяючи їхньому саморозвитку.

Проект "Future Skills" в Об'єднаному Королівстві реалізує інноваційні підходи до розвитку необхідних навичок для майбутніх ринків праці. Зокрема, великий акцент робиться на розвитку креативності, аналітичного мислення та цифрових навичок, що визначаються як ключові у сучасному економічному середовищі.

Програма "SkillsFuture" в Сінгапурі є передовою ініціативою у сфері розвитку людського капіталу. Ця програма спрямована на постійне навчання та розвиток працівників на протязі їхнього життя, сприяючи підвищенню їхніх навичок та кваліфікацій для успішної участі в економіці майбутнього.

Ініціатива "SkillsFuture" у США покладає свій акцент на розвиток навичок, необхідних для майбутніх ринків праці. Програми підтримки та навчання розробляються з урахуванням актуальних потреб ринку праці та включають в себе вивчення сучасних технологій та інновацій.

Компанії в Японії високо цінують культуру Kaizen, що перекладається як "постійне вдосконалення". Вони вкладають значні зусилля в розвиток своїх працівників через стажування, менторство та системи постійного навчання. Це сприяє забезпеченню гнучкості та швидкості реакції на зміни в бізнес-середовищі.

У контексті глобальних тенденцій розвитку кадрового потенціалу, важливо відзначити проект "Future Skills" в Об'єднаному Королівстві та програму "SkillsFuture" в Сінгапурі як передові ініціативи з акцентом на ключові аспекти сучасних ринків праці. Такі програми визначають стратегічний підхід до забезпечення конкурентоспроможності працівників у вимінливому економічному середовищі.

Зазначені приклади свідчать про різноманітність підходів та ініціатив у сфері розвитку кадрового потенціалу в умовах невизначеності та стрімко змінюваного ринку праці. Вирішення цих викликів потребує не лише

оновлення навичок працівників, але й переосмислення культури підприємства та системи управління персоналом.

Зазначені ініціативи демонструють необхідність адаптації до нових викликів та технологічних зрушень, що змінюють обличчя сучасних ринків праці. Вони розглядають не лише сучасні потреби, але і стратегічно вглядаються в майбутнє, формуючи навички, які будуть ключовими для успішної кар'єри у різних галузях. Зусилля країн, які реалізують подібні програми, вказують на важливість постійного навчання та готовності до змін у сучасному світі. Крім того, ці ініціативи стимулюють взаємодію між урядовими організаціями, освітніми установами та приватним сектором для спільного створення інноваційних та ефективних методів розвитку персоналу. Загальна тенденція висвітлює важливість не лише технічних, але й міжособистісних та креативних навичок. Компанії в Японії, які втілюють культуру Kaizen, додають аспект постійного вдосконалення та колективної праці до стратегій розвитку персоналу.

Усі ці ініціативи разом складають мозаїку глобальних підходів до розвитку кадрового потенціалу, спрямовану на забезпечення сталості та конкурентоспроможності працівників у сучасному, швидкозмінному світі. Важливо відзначити, що розвиток кадрового потенціалу стає стратегічним фактором для конкурентоспроможності країн та компаній на глобальному ринку. Впровадження ініціатив "SkillsFuture" в Сінгапурі та "Future Skills" у Великобританії підкреслює визнання необхідності систематичного підвищення кваліфікації та розвитку нових навичок у робочій силі.

Гнучкість і адаптивність, важливі аспекти, на які акцентується у Сполучених Штатах, свідчать про визнання ринкових реалій та важливості здатності швидко реагувати на зміни. Країни, такі як Канада, спрямовують свою увагу на розвиток кадрового потенціалу через систему імміграції та підтримку нових прибульців.

Інноваційні методи розвитку персоналу та навчання в США відображають стратегічний підхід до підготовки працівників до викликів

майбутнього. Країни Європейського Союзу акцентують важливість вищої освіти та програм життєвого навчання, сприяючи розвитку міжнародного досвіду та культурної компетентності.

У цілому, ці різноманітні підходи вказують на те, що розвиток кадрового потенціалу є ключовим елементом стратегій країн і компаній, спрямованих на досягнення сталого розвитку та успішного конкурування в епоху стрімких змін.

### Висновки до першого розділу

Удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності вимагає комплексного підходу, що базується на постійному навчанні, розвитку гнучкості та використанні найкращих практик глобального ринку. Врахування новітніх підходів та зарубіжного досвіду дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін та забезпечувати сталість у конкурентному середовищі.

У контексті швидких змін у сучасному світі, де невизначеність стає нормою, управління кадровим потенціалом підприємства виявляється критично важливим елементом для досягнення успіху та сталості. Нові підходи, категоріальний апарат та зарубіжний досвід надають глибоке розуміння суті та вирішення проблем, які виникають в умовах невизначеності.

Нові підходи, орієнтовані на розвиток "навичок майбутнього" та гнучкість, визнають необхідність постійного навчання та адаптації до змін. Забезпечення персоналу необхідними навичками стає стратегічно важливим завданням для підприємств, щоб вони могли ефективно протистояти викликам інноваційного світу.

Категоріальний апарат удосконалення кадрового потенціалу дозволяє структурувати та системно вивчати ключові поняття, такі як кадровий потенціал та невизначеність. Аналіз факторів, що впливають на кадровий потенціал в умовах невизначеності, стає основою для розробки ефективних стратегій управління персоналом. Зарубіжний досвід удосконалення кадрового потенціалу свідчить про різноманітність підходів та методів, які успішно використовуються різними країнами. Наприклад, Сінгапур вдається досягати високих показників економічного розвитку завдяки акценту на освіту та навчання, тоді як Японія зробила ставку на концепцію Kaizen, підсилюючи культуру постійного удосконалення.

Загальний висновок полягає в тому, що ефективне управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності вимагає інтегрованого та гнучкого підходу. Компанії повинні бути готові до постійного аналізу та оновлення стратегій управління персоналом, враховуючи найновіші тенденції та передовий досвід як власної, так і глобальної практики. Залучення персоналу до культури навчання та постійного удосконалення стає ключовим чинником успіху в епоху невизначеності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

#### 2.1 Діагностика проблем удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності

Умови невизначеності створюють нові виклики для управління кадровим потенціалом підприємства, вимагаючи системного підходу до діагностики та вирішення проблем. Діагностика є важливим етапом

удосконалення кадрового потенціалу, оскільки дозволяє виявити ключові аспекти, які перешкоджають ефективності персоналу та стратегії управління.

Однією з головних проблем удосконалення кадрового потенціалу є нестабільність ринку праці. Умови невизначеності можуть суттєво впливати на стабільність зайнятості та потреби в кадрах, що вимагає активної моніторингу та аналізу.

Ще однією ключовою проблемою є відсутність гнучкості в системі управління персоналом. Сучасний бізнес потребує готовності до змін та швидкої адаптації. Недостатня гнучкість у стратегіях навчання, розвитку та управління може призвести до втрат ефективності в умовах невизначеності.

Також, необхідно діагностувати проблеми, пов'язані із застарілою моделлю управління персоналом. Вимоги до співробітників і їхніх навичок змінюються, і застарілі методи управління та розвитку можуть призвести до розходження між вимогами ринку та актуальністю персоналу [9].

Ефективна діагностика також включає визначення недоліків у системі навчання та розвитку персоналу. Швидкі технологічні зміни та нестабільність бізнес-середовища вимагають постійного оновлення знань та навичок персоналу. Виявлення проблем в цій сфері дозволить підприємству ефективно адаптуватися до нових викликів.

Таким чином, діагностика проблем удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності – це комплексний процес, спрямований на ідентифікацію та вирішення проблем, які можуть стримувати розвиток персоналу та підприємства в цілому.

Засоби та методи діагностики проблем удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності

Зазначені проблеми в області кадрового потенціалу у умовах невизначеності потребують системного підходу та комплексу заходів для ефективного вирішення. Впровадження рекомендацій дозволить підприємству адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та підвищити стійкість до невизначеності [31].

Для ефективної діагностики проблем удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності важливо використовувати різноманітні засоби та методи. Ось кілька ключових аспектів, які можуть бути враховані: Аудит компетентностей Проведення аудиту компетентностей співробітників, що включає визначення їхніх знань, навичок та найбільш цінних кваліфікацій. Це дозволяє ідентифікувати прогалини та слабкі місця в знаннях персоналу. Оцінка стратегічних цілей Визначення, наскільки персонал відповідає стратегічним цілям підприємства в умовах невизначеності. Це включає аналіз, наскільки персонал готовий до змін та розвитку. Залучення зі сторони Залучення зовнішніх експертів або консультантів для проведення об'єктивної оцінки кадрового потенціалу. Зовнішній погляд може виявити проблеми, які не завжди видно зсередини. Аналіз робочого середовища. Дослідження робочого середовища, корпоративної культури та комунікаційних процесів для виявлення факторів, що можуть впливати на розвиток персоналу. Оцінка ефективності систем управління персоналом. Перегляд систем управління персоналом для визначення їхньої ефективності в умовах змін та невизначеності. Опитування та зворотний зв'язок Проведення анонімних опитувань серед співробітників щодо їхнього ставлення до системи управління персоналом, навчання та розвитку. Систематичний аналіз даних про звітність Вивчення звітів із систем управління персоналом та регулярний аналіз даних для виявлення тенденцій та слабких місць.

Комплексне використання цих методів вирізняється своєю спрямованістю на глибокий аналіз кадрового потенціалу, що дозволяє не лише ідентифікувати проблеми, але й розробляти ефективні стратегії для подолання викликів, пов'язаних з невизначеністю в бізнес-середовищі. Зокрема, після проведення діагностики важливо впроваджувати конкретні стратегії, що допомагають ефективно вирішувати виявлені проблеми.

Однією з ключових стратегій є розробка гнучких та адаптивних програм навчання, які забезпечують оперативне оновлення, враховуючи зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Такі програми

дозволяють персоналу швидко адаптуватися до нових умов та розвивати необхідні навички.

Системи оцінювання та зворотний зв'язок є не менш важливою стратегією, оскільки вони створюють механізми для оцінки гнучкості та адаптивності персоналу в умовах невизначеності. Регулярний зворотний зв'язок в цьому контексті відіграє ключову роль, дозволяючи співробітникам активно вдосконалювати свої навички на основі отриманої інформації.

Ефективні системи стимулювання та мотивації, розроблені з урахуванням активного вдосконалення і розвитку компетенцій персоналу, є іншою ключовою стратегією. Такі системи стимулюють співробітників до постійного вдосконалення і виставляють позитивний стимул для досягнення вищих результатів.

Використання новітніх технологій, таких як електронні платформи для онлайн-навчання та обміну досвідом, додає аспект інноваційності до стратегій навчання та розвитку персоналу. Це дозволяє забезпечити доступність актуальних знань та навичок у зручний спосіб.

Формування корпоративної культури, що сприяє постійному навчанню, співпраці та обміну знаннями, створює освітнє середовище, яке підтримує розвиток персоналу в умовах невизначеності.

Залучення зовнішніх експертів, таких як спеціалізовані тренери та консультанти, є ефективним кроком у впровадженні стратегій. Зовнішній погляд може принести нові ідеї та підходи, а експертна допомога сприяє впровадженню найкращих практик.

На кінець, розвиток стратегій рекрутингу та утримання талантів, спрямованих на роботу в умовах невизначеності, визначає успішну політику формування та утримання висококваліфікованого персоналу. Такі стратегії враховують особливості та вимоги сучасного бізнесу, що є ключовим чинником стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності.



Впровадження цих стратегій виявиться ключовим етапом для того, щоб підприємство могло ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, а також розвивати та утримувати висококваліфікований персонал, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність[21]. Продовження визначення проблем удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності дозволяє врахувати конкретні труднощі та розробляти стратегії для їх вирішення.

Однією з ключових проблем є недостатня готовність персоналу адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі. Відсутність попереджувальних механізмів та тренувань може призвести до стресів та втрат продуктивності. Наступною проблемою є нестабільність ринку праці, спричинена змінами в економіці та технологіях. Відсутність інтеграції стратегій удосконалення кадрового потенціалу з іншими стратегіями бізнесу може вести до втрати цілісності та координації.

Однак, найважливіше - відсутність чіткої системи вимірювання та обліку результатів програм удосконалення. Це ускладнює оцінку ефективності та виправлення можливих проблем. З неадекватною фінансовою підтримкою може зустрітися впровадження необхідних змін у кадровому потенціалі.

Зокрема, важливим є розвиток ефективних механізмів мотивації та адекватної системи управління знань, оскільки це визначає успіх стратегії удосконалення. Нестабільні умови можуть також призвести до низького робочого комфорту, тому важливо створити позитивне та стабільне робоче середовище. Необхідно також приділяти увагу розвитку лідерів та враховувати потреби та думки співробітників.

Кожна з цих проблем вимагає уважного вивчення та розробки конкретних стратегій для подолання. Реалізація комплексного підходу до удосконалення кадрового потенціалу дозволить зменшити негативний вплив невизначеності на організацію та підвищити її конкурентоспроможність.

Нестабільність макроекономічного середовища може впливати на ринкову конкуренцію та доступність ресурсів для розвитку кадрового потенціалу. Для подолання цієї проблеми рекомендується впровадження стратегій гнучкого управління та адаптації до змін у макроекономічному середовищі.

Відсутність чіткої стратегії управління персоналом може призвести до втрат ефективності та розколу внутрішнього середовища. Рекомендації включають розробку і впровадження чітких стратегій управління персоналом, спрямованих на реалізацію організаційних цілей.

Невідповідний розвиток лідерського потенціалу може призвести до втрати контролю під час кризових ситуацій. Рекомендації включають впровадження програм розвитку лідерів, які враховують особливості управління в умовах невизначеності.

Недостатній стимул може впливати на продуктивність та задоволеність персоналу. Для вирішення цієї проблеми рекомендується впровадження ефективних систем мотивації, зокрема фінансових та нефінансових заохочень.

Погіршення робочого комфорту може вплинути на ефективність та задоволеність персоналу. Створення сприятливого робочого середовища, враховуючи потреби та комфорт співробітників, є однією з рекомендацій для вирішення цієї проблеми.

Відсутність ефективного управління знань може призвести до втрати цінної інформації та низької інноваційності. Рекомендації включають розробку та впровадження системи управління знань, що підтримує інновації та розвиток.

Комунікаційні проблеми можуть призвести до непорозумінь та ускладнити впровадження стратегій удосконалення. Для вирішення цієї проблеми рекомендується зміцнення комунікаційних каналів та впровадження відкритого діалогу в організації.

Використання застарілих методик може призвести до втрати конкурентоспроможності та неефективного розвитку персоналу. Постійне оновлення методик та використання сучасних підходів у навчанні та розвитку є ключем до успішності.

Погіршення робочого комфорту може вплинути на ефективність та задоволеність персоналу. Створення сприятливого робочого середовища, враховуючи потреби та комфорт співробітників, є однією з рекомендацій для вирішення цієї проблеми.

Відсутність ефективного управління знань може призвести до втрати цінної інформації та низької інноваційності. Рекомендації включають розробку та впровадження системи управління знань, що підтримує інновації та розвиток.

Комунікаційні проблеми можуть призвести до непорозумінь та ускладнити впровадження стратегій удосконалення. Для вирішення цієї проблеми рекомендується зміцнення комунікаційних каналів та впровадження відкритого діалогу в організації.

Використання застарілих методик може призвести до втрати конкурентоспроможності та неефективного розвитку персоналу. Постійне оновлення методик та використання сучасних підходів у навчанні та розвитку є ключем до успішності.

Недостатня увага до розвитку робочого комфорту може призвести до погіршення робочого середовища та вплинути на ефективність та задоволеність персоналу. Рекомендації включають в себе створення сприятливого робочого середовища, враховуючи потреби та комфорт співробітників.

Враховання цих аспектів та впровадження рекомендованих стратегій може допомогти підприємству ефективно протистояти викликам, пов'язаним з невизначеністю, та забезпечити стабільність та конкурентоспроможність в змінному бізнес-середовищі. Крім того, недостатня увага до розвитку робочого комфорту може стати перешкодою для збереження талановитих

фахівців та їхнього задоволення роботою в організації. Застосування принципів ергономіки та створення комфортного робочого середовища сприяє збереженню здоров'я та психічного благополуччя персоналу.

Важливим аспектом є також управління конфліктами та побудова ефективних комунікаційних стратегій в організації. Система відкритого діалогу та ефективні комунікаційні канали допомагають уникнути непорозумінь та сприяють впровадженню стратегій покращення без додаткових труднощів.

Постійне оновлення методик та застосування інновацій у навчанні та розвитку персоналу стає запорукою успішного конкурування на ринку праці. Адаптація до сучасних технологій та методів сприяє вдосконаленню навичок працівників та забезпечує їхню конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

Загалом, систематичне впровадження рекомендацій з урахуванням всіх аспектів, від робочого комфорту до оновлення методик, дозволяє компаніям не лише адаптуватися до змін, але й забезпечити стабільність та ефективність в умовах невизначеності та змін.

Для забезпечення ефективного управління знань і стимулювання інновацій можна впроваджувати системи, які сприяють обміну ідеями та взаємопередачі досвіду серед співробітників. Організація регулярних тренінгів і семінарів, які спрямовані на розвиток новаторського мислення, також допомагає стимулювати інновації в колективі. В контексті розвитку кадрового потенціалу, важливим є також врахування індивідуальних потреб та прагнень працівників. Здійснення персоналізованих програм розвитку, які враховують унікальні навички та амбіції кожного співробітника, сприяє не лише їхньому особистому зростанню, а й підвищує загальний рівень компетентності організації. Засоби підтримки іммігрантів у Канаді та їхній кадровий розвиток можуть включати мовні курси, культурні адаптації та спеціальні програми професійної підготовки. Взаємодія з вишами і дослідницькими установами підтримує творчість та інноваційність у

науковому та технологічному розвитку. Врахування різних аспектів, таких як соціокультурні особливості та індивідуальні особливості працівників, дозволяє компаніям ефективно реагувати на поточні виклики та забезпечує стабільний розвиток персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища.

Для подолання викликів, пов'язаних із невизначеністю, компанії можуть вдосконалювати свої стратегії управління змінами. Розвиток лідерських якостей у керівництва та впровадження гнучких моделей управління можуть сприяти підтримці стабільності в періоди турбулентності. Крім того, розробка та впровадження систем резервування та розвитку талантів дозволяє компанії швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. У сфері розвитку "компетентностей майбутнього" в Австралії та Новій Зеландії, велика увага приділяється розвитку творчості, критичного мислення та технологічної грамотності. Компанії в цих країнах сприяють навчанню своїх працівників не лише з метою поточних потреб, але й з огляду на майбутні виклики і технологічні зрушення. В Японії, де культура Kaizen є ключовою, організації вирізняються високим рівнем залученості працівників у процеси постійного вдосконалення. Регулярне проведення тренінгів і семінарів з питань самовдосконалення, а також впровадження систем менторства, допомагають зберегти конкурентоспроможність та залучати талановитий персонал. Загальносвітові тенденції управління персоналом також включають підтримку балансу роботи та особистого життя, що сприяє задоволеності та збереженню кваліфікованого персоналу в організації.

Зазначені різноманітні підходи до розвитку кадрового потенціалу в умовах невизначеності свідчать про необхідність комплексного та індивідуалізованого підходу для досягнення успішності в різних галузях та регіонах.

2.2 Розробка моделі удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності як чинник підвищення економічного зростання та конкурентоспроможності

Модель удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності спрямована на ефективне управління та розвиток персоналу, забезпечуючи адаптацію до змін і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Модель спрямована на створення гнучкої та динамічної системи управління персоналом, яка забезпечить підприємству ефективність та стійкість в умовах невизначеності. Впровадження цієї моделі сприятиме успішному пристосуванню до змін і забезпечить підприємство висококваліфікованим та мотивованим персоналом[19].

Модель управління базується на декількох ключових компонентах, які взаємодіють для створення ефективної та стійкої системи управління персоналом. Ця модель орієнтована на створення гнучкої та динамічної структури, яка забезпечить підприємству ефективність та стійкість в умовах невизначеності.

Зосереджена на стратегічному управлінні людськими ресурсами, модель розвиває чітку стратегію для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності. Системний аналіз та прогнозування потреб у кадрах допомагають адаптувати кадрові ресурси до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Розвиток лідерського потенціалу включає в себе впровадження програм, спрямованих на розвиток лідерських навичок та здатностей у умовах невизначеності. Системи мотивації та заохочення спрямовані на створення ефективних стимулів для працівників у змінному середовищі.

Розвиток компетенцій та навичок враховує змінюючіся вимоги ринку праці, забезпечуючи персоналу необхідні знання та вміння. Комунікаційна

ефективність та зміцнення комунікаційних каналів сприяють підвищенню внутрішнього спілкування та обміну інформацією.

Внутрішня адаптація та гнучкість впроваджують гнучкі методи управління для підтримки внутрішньої адаптації персоналу до змін. Стимулювання інноваційного мислення та впровадження новаторських практик сприяють розвитку нових ідей та підходів у роботі персоналу. Система оцінки та звітування регулярно оцінює результати розвитку кадрового потенціалу. Адаптація до змін є постійним процесом, що включає адаптацію стратегій удосконалення до змін в економічному та соціальному середовищі.

Модель спрямована на створення гнучкої та динамічної системи управління персоналом, сприятливої для успішного пристосування до змін і забезпечення підприємства висококваліфікованим та мотивованим персоналом.

Управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності включає розгляд різних компонентів:

Стратегічне Управління Людськими Ресурсами вимагає ретельного аналізу оточуючого середовища, формулювання стратегій та визначення ключових факторів успіху та ризиків.

Аналіз та Прогнозування Потреб передбачає системний аналіз змін, використання методів прогнозування для точного прогнозування потреб у кадрах. Розвиток лідерського потенціалу включає впровадження програм оцінки та розвитку лідерських якостей та тренінги для прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності. Системи Мотивації та Заохочення орієнтовані на розробку гнучких систем мотивації та використання гнучких методів винагородження. Розвиток Компетенцій та Навичок передбачає індивідуальні плани розвитку та підтримку через навчання та розвиток. Комунікаційна Ефективність включає розвиток систем внутрішньої комунікації та організацію регулярних нарад.

Внутрішня адаптація та гнучкість передбачає створення гнучких структур та впровадження методів самоорганізації.

Інноваційний розвиток стимулює інноваційне мислення та сприяє використанню новітніх технологій. Система оцінки та звітування передбачає встановлення ключових показників ефективності та регулярну оцінку. Адаптація до змін включає розробку систем реагування на зміни та постійний моніторинг зовнішнього середовища.

Ця інтегрована модель розширюється, включаючи створення резервів, ризик-менеджмент, розвиток корпоративної культури, технологічну трансформацію, сталий професійний розвиток, роботу з міжнародними кадровими резервами, екологічну соціальну відповідальність, гендерну рівність, гнучкі форми зайнятості та збалансованість внутрішнього та зовнішнього найму.

Управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності включає аналіз стратегічного управління людськими ресурсами, системний аналіз та прогнозування потреб, розвиток лідерського потенціалу, розробку систем мотивації та заохочення, а також розвиток компетенцій та навичок.

Це передбачає впровадження програм оцінки лідерських якостей, розробку гнучких систем мотивації та використання гнучких методів винагородження. Також важливими є системи ефективної комунікації, внутрішня адаптація та гнучкість, інноваційний розвиток та система оцінки та звітування.

Додатково, модель управління включає розробку резервів талантів, впровадження ризик-менеджменту, розвиток корпоративної культури, технологічну трансформацію, сталий професійний розвиток, роботу з міжнародними кадровими резервами, екологічну соціальну відповідальність, гендерну рівність, гнучкі форми зайнятості та збалансованість внутрішнього та зовнішнього найму.



Ця інтегрована та розширена модель управління кадровим потенціалом спрямована на максимізацію ефективності та стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Застосування моделі удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності є ключовим етапом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Проводимо спільне формулювання стратегії кадрового управління з керівництвом підприємства та проводимо SWOT-аналіз для ідентифікації потенційних можливостей та загроз в галузі людських ресурсів. Використовуємо аналітику та дослідження для точного прогнозування змін у потребах у кадрах та активно моніторимо економічне та соціокультурне середовище для адаптації стратегії до нових реалій.

Розвиток лідерського потенціалу передбачає оцінку та ідентифікацію талановитих працівників, а також впровадження індивідуальних та групових програм розвитку лідерських якостей. Аналізуємо ефективність існуючих систем мотивації та адаптуємо їх до змін у середовищі, використовуючи гнучкі та інноваційні методи заохочення.

Організуємо індивідуальні та групові навчальні плани та впроваджуємо цифрові платформи для доступу до навчання та розвитку. Використовуємо цифрові інструменти для підвищення внутрішньої комунікації та організуємо регулярні форуми та відкритий обмін інформацією. Забезпечуємо внутрішню адаптацію та гнучкість через організацію тренінгів та семінарів для розвитку гнучкості та адаптаційних навичок. Сприяємо та фінансуємо інноваційні ідеї та проекти, використовуючи методи стимулювання та винагородження за внесок у інновації. Встановлюємо ключові показники ефективності та системи регулярної оцінки, забезпечуючи систематичне звітування перед керівництвом та прозорість в оцінках успішності. Створюємо систему реагування на зміни, включаючи швидку перепідготовку та перекваліфікацію персоналу, а також визначаємо ключові посади для формування резервів та регулярно аналізуємо ризики в області управління персоналом.

Організуємо програми, спрямовані на підтримку ініціативності та адаптивності, а також заходи для зміцнення корпоративних цінностей. Впроваджуємо технології для автоматизації рутинних завдань в галузі управління персоналом та підтримуємо технічну підготовку персоналу. Підтримуємо зовнішні та внутрішні програми професійного розвитку та визначаємо основні компетенції для росту кожного працівника. Встановлюємо зв'язки з міжнародними компаніями та організуємо стажування та обмін досвідом. Розробляємо та впроваджуємо екологічні ініціативи та соціально відповідальні проекти, сприяючи комунікації цих ініціатив як елементу корпоративної відповідальності. Забезпечуємо рівні умови та можливості для чоловіків та жінок, впроваджуючи програми розвитку та підтримки різних груп співробітників. Використовуємо гнучкі графіки роботи та віддалену роботу для ефективного використання робочого часу та сприяння балансу між професійним та особистим життям. Ретельно аналізуємо внутрішні та зовнішні резерви, оптимізуємо стратегію найму для забезпечення внутрішньої стабільності та здатності до зовнішнього росту.

Зазначена модель реалізується через інтеграцію технологій, розробку та використання гнучких стратегій, активний моніторинг та регулярні коригування відповідно до змін у середовищі та стратегічних цілях підприємства. Вищезгадана модель реалізується через інтеграцію технологій, розробку та використання гнучких стратегій, активний моніторинг та регулярні коригування відповідно до змін у середовищі та стратегічних цілях підприємства[51].

Ця модель також передбачає постійний моніторинг економічних, технологічних та соціокультурних трендів, щоб оперативно реагувати на зміни та адаптувати стратегії. Створюємо резерви для ключових посад, регулярно оновлюючи список кандидатів та їхніх розвиткових планів.

Аналіз ризиків в області управління персоналом та розробка стратегій їхньої мінімізації є неот'ємною частиною цієї моделі. Ми також впроваджуємо системи оцінки ефективності та систематично звітуємо перед

керівництвом для забезпечення прозорості та об'єктивності в оцінках успішності.

Зміцнення корпоративної культури включає в себе регулярні заходи для підтримки ініціативності та адаптивності співробітників. Технологічна трансформація охоплює впровадження автоматизації рутинних завдань та забезпечення технічної підтримки та навчання персоналу.

Націлені програми сталого професійного розвитку сприяють здатності персоналу швидко адаптуватися до нових вимог та технологій. Робота з міжнародними кадровими резервами включає встановлення зв'язків з міжнародними компаніями та обмін досвідом.

Посильна увага приділяється екологічній та соціальній відповідальності, через розробку та впровадження екологічних ініціатив та соціально відповідальних проєктів. Забезпечуємо рівність та доступність для всіх працівників, спрямовуючи програми на розвиток та підтримку різних груп співробітників.

Гнучкі графіки роботи та віддалена робота сприяють ефективному використанню часу та підтримці балансу між професійним та особистим життям. Аналіз внутрішніх та зовнішніх резервів допомагає оптимізувати стратегії найму та забезпечує стабільність усередині компанії та готовність до зовнішнього росту.

В цілому, ця модель кадрового управління є комплексною та адаптивною системою, спрямованою на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах невизначеності та постійних змін.

Застосування цієї моделі також включає активне залучення персоналу до процесу вирішення стратегічних завдань, спільне формулювання стратегії кадрового управління та проведення SWOT-аналізу для ідентифікації можливостей та загроз у галузі людських ресурсів.

Аналіз та прогнозування потреб у кадрах базується на використанні аналітики та досліджень для точного прогнозування змін у потребах у

персоналі. Також важливим є активний моніторинг економічного та соціокультурного середовища для адаптації стратегії до нових реалій.

Важливою складовою є розвиток лідерського потенціалу через проведення оцінки та ідентифікацію талановитих працівників, а також застосування індивідуальних та групових програм розвитку лідерських якостей.

Системи мотивації та заохочення включають в себе аналіз ефективності існуючих систем та їх адаптацію до змін у середовищі, а також застосування гнучких та інноваційних методів заохочення.

Розвиток компетенцій та навичок враховує створення індивідуальних та групових навчальних планів, а також використання цифрових платформ для доступу до навчання та розвитку.

Ефективна комунікаційна система включає в себе впровадження цифрових інструментів та організацію регулярних форумів для підвищення внутрішньої комунікації та обміну інформацією.

Внутрішня адаптація та гнучкість передбачає організацію тренінгів та семінарів для розвитку гнучкості та адаптаційних навичок, а також впровадження механізмів для швидкої перепідготовки персоналу.

Інноваційний розвиток спрямований на стимулювання та підтримку інноваційних ідей та проектів, а також впровадження методів стимулювання за внесок у інновації.

Система оцінки та звітування передбачає встановлення ключових показників ефективності та систем регулярної оцінки, що забезпечує прозорість та об'єктивність в оцінках успішності.

Адаптація до змін передбачає створення системи реагування на зміни, включаючи швидку перепідготовку та перекваліфікацію персоналу, а також постійний моніторинг економічних, технологічних та соціокультурних трендів.

Створення резервів включає в себе визначення ключових посад, для яких формується резерв, а також регулярне оновлення списку кандидатів та їхніх розвиткових планів.

Ризик-менеджмент передбачає аналіз ризиків та розробку стратегій їхньої мінімізації, а також моніторинг ефективності заходів з ризик-менеджменту.

Розвиток корпоративної культури включає в себе створення програм, спрямованих на підтримку ініціативності та адаптивності, а також регулярні заходи для зміцнення корпоративних цінностей.

Технологічна трансформація охоплює впровадження технологій для автоматизації рутинних завдань в галузі управління персоналом та технічну підтримку та навчання персоналу використовувати нові технології.

Сталий професійний розвиток включає в себе підтримку зовнішніх та внутрішніх програм професійного розвитку, а також визначення основних компетенцій для розвитку та росту кожного працівника.

Робота з міжнародними кадровими резервами передбачає встановлення зв'язків з міжнародними компаніями та обмін досвідом, організацію стажувань та обміну працівниками для збагачення досвідом.

### 2.3 Шляхи та напрями удосконалення моделі кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності

У сучасному бізнес-середовищі, що визначається швидкими та несподіваними змінами, удосконалення моделі кадрового потенціалу підприємства стає критично важливим завданням. Невизначеність, що супроводжується технологічними інноваціями, соціокультурними трансформаціями та глобальними викликами, вимагає від організацій гнучкості та готовності адаптуватися до нових умов. У цьому контексті

розробка ефективних стратегій управління персоналом стає ключовим елементом успішного функціонування підприємства. Давайте розглянемо деякі шляхи та напрями удосконалення моделі кадрового потенціалу, спрямовані на забезпечення високої продуктивності та сталого розвитку у вимірах невизначеності.

**Гнучкість та Адаптивність.** Запровадження гнучких форм зайнятості та робочих графіків, що дозволяють пристосовуватися до змін у виробничих процесах та обсягах роботи. Розвиток у працівників навичок, необхідних для швидкої адаптації до нових завдань та вимог.

**Навчання та Розвиток.** Забезпечення постійного навчання та розвитку персоналу, враховуючи актуальні технологічні та індустріальні тенденції. Впровадження інноваційних методів, таких як онлайн-навчання та віддалені тренінги.

**Ефективне Використання Технологій.** Застосування цифрових інструментів для автоматизації рутинних завдань та оптимізації робочих процесів. Впровадження інформаційних систем для вдосконалення управління персоналом та аналізу даних.

**Стратегії Збереження Талантів.** Розробка та впровадження програм збереження талантів для утримання ключових працівників. Аналіз та вдосконалення систем компенсації та заохочення для забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці.

**Комунікація та Залучення Персоналу.** Систематична та прозора комунікація з персоналом щодо стратегічних цілей, змін та важливих рішень. Залучення персоналу до участі в процесах прийняття рішень та ініціативах щодо вдосконалення.

**Ризик-Менеджмент та Планування Криз.** Аналіз та ідентифікація ризиків у сфері управління персоналом. Розробка планів та стратегій реагування на кризові ситуації, включаючи пандемії та економічні збурення.

**Створення Адаптивної Культури.** Стимулювання цінностей та якостей, що сприяють адаптивності та відкритості до змін. Організація подій та

програм, спрямованих на формування корпоративної культури, що підтримує інновації та адаптацію.

Аналіз та Вдосконалення Процесів. Регулярний аналіз ефективності процесів управління персоналом. Впровадження змін та оптимізація процесів відповідно до вимог ринку та бізнес-середовища.

Агільні Методології та Командна Робота. Впровадження агільних методологій управління проектами та роботою команд. Сприяння розвитку командної роботи та відкритого обміну ідеями в колективі.

Географічна та Культурна Диверсифікація. Розробка стратегій залучення та управління персоналом в різних географічних та культурних середовищах. Організація тренінгів для розвитку міжкультурних навичок та ефективного спілкування [54].

Шляхи оптимізації удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності включають в себе ряд стратегічних заходів та практик, спрямованих на підвищення ефективності та пристосування персоналу до змінного середовища. Розглянемо основні шляхи оптимізації:

Зазначені шляхи спрямовані на створення гнучкої та витриманої системи управління персоналом, здатної ефективно функціонувати в умовах невизначеності та забезпечувати адаптацію до змін у бізнес-середовищі [1].

Стратегічне Планування Кадрів. Розробка та реалізація стратегічних планів щодо потреб у персоналі в контексті довгострокових бізнес-цілей. Визначення ключових компетенцій та розробка планів забезпечення підприємства необхідними талантами.

Ефективне Використання Біг-Даних. Впровадження систем аналізу біг-даних для збору та обробки інформації щодо роботи персоналу. Використання отриманих даних для прогнозування потреб у кадрах та розробки стратегій розвитку персоналу [22].

Підтримка Здоров'я та Емоційного Стану. Запровадження програм підтримки фізичного та психічного здоров'я працівників. Організація тренінгів з емоційного інтелекту та стресоустійчивості.

Сприяння Розвитку Лідерських Компетенцій. Програми розвитку лідерських навичок для ключових кадрових працівників. Менторські програми та можливості для внутрішнього зростання лідерів.

Партнерства з Освітніми Інституціями. Установлення партнерств із навчальними закладами для забезпечення актуальності навчальних програм. Участь у програмах стажування та підготовки студентів.

Екологічна Свідомість та Соціальна Відповідальність. Впровадження практик екологічно відповідального управління персоналом. Здійснення соціальних проектів та участь у благодійних ініціативах.

Оцінка та Ретеншн Аналітики. Застосування аналітики для вимірювання задоволеності та ретеншну персоналу. Розробка та впровадження заходів для утримання талантів у компанії.

Створення Інноваційного Робочого Середовища. Сприяння творчому та інноваційному підходу до роботи. Забезпечення робочих умов, які сприяють стимулюванню новаторських ідей.

Партисипативний Менеджмент. Залучення персоналу до прийняття управлінських рішень та вирішення ключових питань. Організація регулярних форумів для обміну ідеями та отримання зворотного зв'язку.

Ефективне Використання Зовнішніх Ресурсів. Співпраця з зовнішніми консультантами та експертами для отримання додаткових знань та підтримки. Залучення до мережі професійних спілок та об'єднань.

Ці шляхи оптимізації спрямовані на підвищення ефективності та пристосування кадрового потенціалу підприємства до умов невизначеності, що дозволяє компанії бути конкурентоспроможною та готовою до викликів сучасного бізнес-середовища [23].

Впровадження Технологій Штучного Інтелекту. Використання інструментів штучного інтелекту для автоматизації рутинних завдань у сфері управління персоналом. Аналіз даних та прогнозування трендів у кадровій сфері за допомогою алгоритмів машинного навчання.



Співпраця зі Спільнотою Професіоналів. Активна участь у спільнотах та професійних об'єднаннях для обміну досвідом та вивчення кращих практик. Організація власних заходів та конференцій для створення сприятливого середовища обміну інноваціями.

Гнучка Зайнятість та Робота на Відстані. Розробка гнучких графіків роботи та мобільних робочих місць. Впровадження технологій для організації ефективної роботи на відстані.

Підвищення Комунікаційної Культури. Вдосконалення систем комунікації та взаємодії між працівниками на всіх рівнях. Запровадження інструментів для збору зворотного зв'язку та побудови конструктивного діалогу.

Вищезгадані шляхи спрямовані на створення гнучкого та адаптивного середовища, яке сприяє оптимізації кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності. Реалізація цих заходів дозволяє не лише виправдати сучасні вимоги бізнес-середовища, але й забезпечити сталу конкурентоспроможність та успішний розвиток підприємства [4].

Розвиток М'яких Навичок, Кризове Управління та Ризик-Орієнтована Спроможність, Екологічна Відповідальність, Розвиток Лідерського Потенціалу, Інклюзивність та Диверсифікація, Етика та Корпоративна Соціальна Відповідальність:

Організація тренінгів та семінарів для розвитку м'яких навичок, таких як комунікація, лідерство, та співпраця, встановлення систем взаємної підтримки та наставництва сприяє розвитку особистих та міжособистісних вмінь. Спільно з цим створення ефективної системи кризового управління дозволяє реагувати на несподівані виклики, вивчення ризиків та аналіз сценаріїв забезпечують підготовку до можливих негативних ситуацій.

У контексті екологічної відповідальності, розробка та впровадження екологічно-орієнтованих практик управління сприяє сталому розвитку, а стимулювання співробітників до участі в екологічних ініціативах зміцнює екологічну культуру колективу.

Одночасно з розвитком лідерського потенціалу через програми та ідентифікацію перспективних кандидатів, надання доступу до навчальних ресурсів для розвитку лідерських якостей сприяє формуванню сильного лідерського корпусу в організації.

Створення інклюзивного середовища та проведення заходів для виявлення та вирішення проблем дискримінації та нерівності сприяють побудові різноманітного та гармонійного колективу. Паралельно з цим, участь у проектах соціальної відповідальності та благодійних ініціативах підтримує соціальну активність та відчуття приналежності до загального блага.

Зазначені заходи допомагають підприємствам адаптуватися до невизначеності та створювати оптимальні умови для розвитку свого кадрового потенціалу. Однак, важливо враховувати індивідуальні особливості кожного підприємства та постійно вдосконалювати стратегії відповідно до змін у бізнес-середовищі [17].

## Висновки до другого розділу

У контексті сучасного бізнес-середовища, визначеного невизначеністю та швидкими змінами, управління та удосконалення кадрового потенціалу підприємства визначається як ключовий фактор для досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Діагностика проблем удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності виявляє ряд викликів, які включають нестачу кваліфікованого персоналу, потребу в розвитку нових навичок, а також необхідність адаптації до сучасних трендів на ринку праці.

Модель удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності, розглянута в даному дослідженні, є комплексним інструментарієм, який враховує різні аспекти розвитку персоналу. Ця модель включає в себе

стратегії по вдосконаленню освіти та тренінгів, розвиток м'яких та технічних навичок, а також акцентує на важливості кризового управління та екологічної відповідальності.

Шляхи оптимізації удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності визначаються рядом стратегічних кроків. Важливо визначити та адаптувати методики діагностики проблем, забезпечити постійний моніторинг змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Оптимізація також включає в себе впровадження ефективних систем навчання, лідерського розвитку, та стратегій ризик-орієнтованої спроможності.

Підкреслимо, що ефективне удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності вимагає комплексного та гнучкого підходу, орієнтованого на постійний розвиток та адаптацію до змін.

1. Аналіз потреб підприємства: Визначення конкретних потреб організації є важливим етапом, що дозволяє адаптувати навчальні програми та розвиткові ініціативи до стратегічних цілей компанії.

2. Розробка індивідуалізованих навчальних програм: Створення програм, які враховують індивідуальні особливості працівників, дозволяє забезпечити ефективний розвиток кожного співробітника, забезпечуючи йому необхідні навички для успішної роботи в умовах невизначеності.

3. Розвиток м'яких навичок та комунікативної ефективності: Оскільки невизначеність часто вимагає творчого мислення та взаємодії, розвиток м'яких навичок, таких як лідерство, комунікація та співпраця, є ключовим аспектом моделі.

4. Впровадження системи оцінки робочих навичок: Визначення ефективності розвитку персоналу через систему оцінки робочих навичок дозволяє не тільки вимірювати прогрес, але й коригувати навчальні плани на основі отриманих даних.

5. Кризове управління та тренінги: Забезпечення персоналу необхідними знаннями та вміннями для ефективного кризового управління

дозволяє підприємству адаптуватися до непередбачуваних ситуацій та швидко реагувати на зміни в середовищі.

6. Екологічна відповідальність: Врахування аспектів екологічної відповідальності у програмах розвитку персоналу відображає важливість сталого розвитку та впливу бізнесу на оточуюче середовище.

7. Моніторинг змін на ринку праці: Постійний аналіз ринку праці дозволяє виявляти нові тенденції та вимоги, що дозволяє підприємству адаптувати свої програми розвитку до актуальних потреб.

8. Створення системи внутрішнього обміну знаннями: Система обміну знаннями в компанії допомагає розповсюджувати нові ідеї та найкращі практики, сприяючи колективному розвитку персоналу.

9. Підтримка робочого балансу та флексібільності: Забезпечення можливостей для робочого балансу та гнучкості у графіку допомагає підтримувати робочий комфорт та психологічний стан працівників.

10. Впровадження інноваційних методів навчання: Застосування сучасних методів, таких як онлайн-навчання та використання технологій, дозволяє підприємству ефективно навчати персонал, незважаючи на географічні обмеження.

11. Розвиток програми менторингу та коучингу: Впровадження системи менторства та коучингу допомагає персоналу вчитися від більш досвідчених колег та розвивати свої лідерські якості.

12. Впровадження системи адаптивного управління персоналом: Використання принципів адаптивного управління дозволяє більш ефективно реагувати на зміни та швидко впроваджувати необхідні корективи в стратегії управління персоналом.

Ці пункти взаємодіють для забезпечення цільового та комплексного удосконалення кадрового потенціалу, необхідного для успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності.

## ВИСНОВКИ

Наукові підходи та дослідження, пов'язані з удосконаленням кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності, виявляють глибоке розуміння та вивчення ключових аспектів управління персоналом. Категоріальний апарат надає точні та структуровані визначення основних термінів, що використовуються в даній галузі, що створює основу для системного аналізу.

Зарубіжний досвід вказує на те, що ефективне управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності вимагає гнучкості, інновацій, підтримки комунікацій та розвитку м'яких навичок. Використання міжнародного досвіду дозволяє підприємствам уникати типових помилок та впроваджувати кращі практики.

Діагностика проблем удосконалення кадрового потенціалу дозволяє точно визначити слабкі місця та визначити пріоритети для подальших дій. Це надає підґрунтя для розробки моделі, орієнтованої на вирішення конкретних проблем та вдосконалення ефективності.

Розроблена модель удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності враховує всі важливі аспекти, від аналізу потреб та індивідуалізованих навчальних програм до кризового управління та створення системи внутрішнього обміну знаннями.

Шляхи оптимізації удосконалення кадрового потенціалу в умовах невизначеності розглядаються як комплексний підхід, що об'єднує в собі

інноваційні методи, розвиток м'яких навичок, кризове управління та гнучкість в робочому середовищі.

Загалом, інтеграція наукових підходів, використання точного категоріального апарату, адаптація зарубіжного досвіду, проведення діагностики та розробка моделі та шляхи оптимізації створюють цілісний підхід до удосконалення кадрового потенціалу підприємства в умовах невизначеності.

У сучасному бізнес-середовищі, ознаменованому невизначеністю, питання управління кадровим потенціалом стає ключовим фактором успіху для підприємств. Зростаючі виклики та динамічні зміни вимагають нестандартних стратегій управління персоналом.

Наукові підходи до удосконалення кадрового потенціалу відображають сучасні тенденції у сфері управління людськими ресурсами. Застосування методів системного аналізу, синергетики та агільних підходів дозволяє структурувати та адаптувати стратегії відповідно до змін у середовищі.

Категоріальний апарат удосконалення кадрового потенціалу надає чітке та однозначне розуміння основних понять, що є важливим для створення загального розуміння та єдності у команді.

Вивчення зарубіжного досвіду виявляє успішні практики, які можна адаптувати в умовах конкретного підприємства. Використання передового досвіду сприяє уникненню помилок та забезпеченню ефективної стратегії управління персоналом.

Діагностика проблем є першим кроком до їх вирішення. Осмислене визначення слабких місць дозволяє ефективно направляти ресурси та зосереджувати зусилля на тих аспектах, які потребують найбільшої уваги.

Розроблена модель удосконалення кадрового потенціалу враховує комплексний підхід, забезпечуючи збалансований розвиток усіх аспектів управління персоналом. Це включає в себе навчання, розвиток кар'єри, кризове управління та впровадження інновацій.

Шляхи оптимізації враховують не тільки внутрішні процеси підприємства, але й реакцію на зовнішні зміни та впливи. Гнучкість, адаптабельність та швидкість реакції визначають успішність стратегії управління кадровим потенціалом.

Узагальнюючи, враховуючи наукові підходи, категоріальний апарат, міжнародний досвід, діагностику проблем, модель та шляхи оптимізації, створюється повноцінна стратегія управління кадровим потенціалом, спрямована на досягнення успіху та стійкості в умовах невизначеності.

В загальному висновку важливо відзначити, що управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності стає ключовим елементом стратегічного успіху підприємства. Розглядаючи його з різних наукових підходів, засобів та моделей, ми можемо зрозуміти, що гнучкість та адаптивність персоналу є критичними в умовах постійних змін у сучасному бізнес-середовищі.

Категоріальний апарат надає чіткі та узгоджені визначення основних термінів, сприяючи уникненню непорозумінь у комунікації та побудові єдності в управлінській команді. Зарубіжний досвід дозволяє використовувати передові практики та враховувати власність культурні особливості для забезпечення ефективності управлінських рішень.

Діагностика проблем є важливим етапом для визначення пріоритетів у вдосконаленні кадрового потенціалу. Виявлення слабких місць дозволяє ефективно розподіляти ресурси та впроваджувати конкретні заходи для вирішення проблем.

Розроблена модель удосконалення кадрового потенціалу, базуючись на наукових підходах та зарубіжному досвіді, є інтегрованим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ця модель орієнтована на розвиток персоналу, його адаптацію до нових умов та підвищення ефективності працівників.

Шляхи оптимізації визначають принципи, які сприяють найбільш ефективному впровадженню стратегій удосконалення. Гнучкість, навчання та

вдосконалення корпоративної культури є важливими компонентами, які забезпечують успішність стратегії управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності.

Отже, системний підхід до управління кадровим потенціалом в умовах невизначеності дозволяє створити гнучку та конкурентоспроможну команду, здатну ефективно реагувати на виклики та досягати стратегічних цілей підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Венгер О. М., Фурсін О. О. Системне мислення та системний аналіз як чинники ефективності публічного управління та адміністрування. IV Всеукраїнська науково-практична конференція за міжнародної участі «Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження» 26-27 травня 2022 р. Київ: *Національний педагогічний університет ім. М.П.Драгоманова*, 2022. С.
2. Ажажа Марина. Регіональний місцевий розвиток інноваційних систем (PIS) в умовах цифрової економіки. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д. філософ. н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : *ЗНУ*, 2022.С.
3. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Third edition. [https://www.academia.edu/35396287/HUMAN\\_CAPITAL\\_A\\_Theoretical\\_and\\_Empirical\\_Analysis\\_with\\_Special\\_Reference\\_to\\_Education\\_THIRD\\_EDITION](https://www.academia.edu/35396287/HUMAN_CAPITAL_A_Theoretical_and_Empirical_Analysis_with_Special_Reference_to_Education_THIRD_EDITION)
4. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Череп А.В., & Череп О.Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Services*, 2021. С.24-30.
5. Voronkova Valentyna, Punchenko Oleg, Azhazha Marina. Globalization and global governance in the fourth industrial revolution (industry 4.0). *Humanities Studies*. 2020. Випуск 4(81). С. 182-200.

6. Voronkova Valentyna, Kaganov Yuriy, & Metelenko Natalia. Conceptual basis of «the digital economy forsite model»: european experience (Концептуальні засади моделі «форсайт цифрової економіки»: європейський досвід). HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica», 2022. 10 (87). С.9-19
7. Воронкова В. Г., Череп А.В., Череп О.Г. Європейська візія пізнання людини як найвищої цінності гуманізму. Modern trends in science and practice. Volume 2 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Services*, 2022. 181 p. С.71-80 <https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/monoForSite6.pdf>.
8. Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г. Гуманістичні концепції «регенеративної економіки» та «спільного блага» як ефективний чинник управління людськими ресурсами. Theoretical and practical aspects of modern scientific research:collective monograph. Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : *GS Publishing Services*, 2022. p.27-40. <https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono7.pdf>
9. Воронкова В.Г. Аналіз світових тенденцій переходу до сталого розвитку на основі цифрових трендів. Економіко – правові дискусії: матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, 30 квітня 2022 р. Кропивницький: *ЛА НАУ*, 2022. 403 с. 101-103.
10. Воронкова В. Г. Кадрова політика промислових підприємств : Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.
11. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко В О. Концепції та моделі сучасного менеджменту: Науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Запоріжжя:

ЗНУ. 2022. 202 с

12. Воронкова В.Г., Череп А.В. Практичні заходи боротьби з кризою пандемії COVID-19 у країнах Європейського союзу. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики»: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків / колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2022. С.3-5

13. Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г. Гуманістична візія в управлінні людськими ресурсами (на прикладі передових компаній світу). Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. [Електронний ресурс] Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана. С. 363-365. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko\\_innovation.pdf;jsessionid=FC9296F45A4D479A36E45B379645D971](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko_innovation.pdf;jsessionid=FC9296F45A4D479A36E45B379645D971)

14. Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г. Концепція блокчейн-економіки як економіки нового типу в умовах цифровізації. Modern scientific strategies of development / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing. Services, 2022.

15. Воронкова В.Г., Дерябіна Т.В. Концепція управління людським капіталом як чинник сталого розвитку економічного зростання та соціально згуртованого суспільства. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 367-369. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko\\_innovation.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko_innovation.pdf);

16. Global Human Capital Trends 2014 Engaging the 21st-century workforce. Deloitte University Press <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/archive/global-human-capital-trends-archive.html>

17. Дерябіна Т.В. Напрями упровадження концепції HR-технологій в управлінні людськими ресурсами. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022» : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т.5. С. 41-43 [https://www.znu.edu.ua/ii\\_znu/nauka/conf2/znrbyk\\_22.pdf](https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf2/znrbyk_22.pdf)
18. Дерябіна Тетяна, Воронкова Валентина. Модель підвищення ролі людського капіталу як глобальна стратегія розвитку та економічного зростання в умовах інформаційного суспільства. Цифрова трансформація соціо-економічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. С. 283-288.
19. Дерябіна Т.В., Воронкова В.Г. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами як чинник конкурентоспроможності. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С.119-121. <https://www.znu.edu.ua/ukr/university/11929/12623/12803>
20. Dolan S., Belout A. Assessing Human Resource Effectiveness : The Emergence of the Stakeholder [https://www.researchgate.net/publication/5069358\\_Assessing\\_Human\\_Resource\\_Effectiveness\\_The\\_Emergence\\_of\\_the\\_Stakeholder\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/5069358_Assessing_Human_Resource_Effectiveness_The_Emergence_of_the_Stakeholder_Approach)
21. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
22. ISO 30414:2018 Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting <https://www.iso.org/ru/standard/69338.html>
23. ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements <https://www.iso.org/ru/standard/62085.html>

24. Krainik O., & Sergienko T. Directions of industrial management efficiency improving with use of information resources. Гуманітарний вісник 369 Запорізької державної інженерної академії: Збірник наукових праць Запоріжжя : ЗДІА, 2018. Вип. 75. С. 193 – 204.
25. Likert's J. G. Four Systems of Management – Explained [https://thebusinessprofessor.com/en\\_US/management-leadership-organizational-behavior/likerts-four-systems-of-management](https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/likerts-four-systems-of-management)
26. Менеджмент організацій і адміністрування. Навчальний посібник. [https://pidru4niki.com/75009/menedzhment/organizatsiyniy\\_rozvitok](https://pidru4niki.com/75009/menedzhment/organizatsiyniy_rozvitok)
27. Мороз О. С. Соціальний фактор у просторовому розвитку економіки України. Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави : збірник матеріалів XVI Міжнародної науково-практичної конференції / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : *Запорізький національний університет*, 2022. 200 с. С.195-196.
28. Мороз О. С. Підходи до організації управління бізнесом. Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26-27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ: *Ореол-Сервіс*, 2022. С.74-77.
29. Мороз О.С. Управління системою менеджменту підприємства як підґрунтя забезпечення його сталого розвитку. / Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика: колективна монографія /за ред. В. Г. Воронкової та Н. Г. Метеленко. Розділ 5. Запоріжжя: «Видавничий дім «Гельветика», 2021. С.243 – 290.
30. Мороз О.С. Соціальні складники відповідальності суб'єктів господарювання в координатах сталого розвитку. Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: Collective monograph / Scientific editor and project director Anita Jankovska. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. P.577-595.

31. MOROZ O. Social responsibility of economic entities in crisis conditions in the development of market relations. Theoretical and practical aspects of modern scientific research : Collective monograph. California (USA) : GS Publishing Services, 2022. P. 286-293.
32. Нікітенко В. О. Формування геоцінностей в процесі викладання української мови як іноземної. Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки: науковий вісник: збірник наукових праць. Київ : Вид-во УАН ТОВ НВП ВІР, 2015. Вип. 100. С. 219–223.
33. Nikitenko Vitalina, Andriukaitiene Regina, Punchenko Oleg. Developing corporate management to improve the quality of customer service. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* . Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). P. 140–153.
34. Нікітенко В. О., Васильчук Г. М., Мержинський Є. К. Мережева економіка як чинник підвищення ефективності цифровізації у контексті розвитку цифрового суспільства від 1G до 5G. *HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 10 (87). С. 112-121.
35. Нікітенко, В. О., Олексенко, Р. І., Кивлюк О. П. Становлення і розвиток освіти у діджиталізованому суспільстві. *HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers* / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2022. 10 (87). С. 53-63.
36. Олексенко Р. І. Філософія розвитку інформаційного суспільства в епоху глобалізації. Гілея: науковий вісник. 2015. Вип. 98. С. 230-232
37. Олексенко Р. Епоха глобалізації, її вплив на інформаційне суспільство. П'ята всеукраїнська наукова конференція «Сучасні соціально-гуманітарні дискурси». 2015. С.56-59.
38. Олексенко Р. І. Людина в умовах інформаційного суспільства як об'єкт соціально-економічної рефлексії. Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави. Київ, 2017. С. 59 – 62.

39. Poulain Édouard Le capital humain, d'une conception substantielle à un modèle représentationnel Revue économique 2001/1 (Vol. 52), pages 91 à 116 <https://www.cairn.info/revue-economique-2001-1-page-91.htm>
40. Сміт Адам. Багатство народів. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ : Наш формат. 2018. 722 с.
41. Спенс Майкл. Нова конвергенція. Майбутнє економічного зростання в багатошаровому світі. Київ : Темпора, 2017. 352 с.
42. Ткаченко А.М., Круглікова В.В. Вплив регіональної політики на конкурентоспроможність регіонів України. Економічний вісник ДВНЗ УДХТУ, 2021, № 1 (13). С. 14-25.
43. The Human Capital Project: Frequently Asked Questions <https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions>
44. The Human Capital Index 2020 Update : Human Capital in the Time of COVID-19 <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34432>
45. Ulrich's Dave HR Competency Model-2 <https://snapsim.com/en/2021/03/09/dave-ulrichs-hr-competency-model-2/>
46. UNICEF-WHO-The World Bank: Joint child malnutrition estimates — levels and trends – 2020 edition <https://data.unicef.org/resources/jme-report-2020/>
47. Фурсін О. О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. Вип.33. С.223–230.
48. Фурсін О. О. Механізми соціально-орієнтованого державного управління. Автореферат кандидатської дисертації з спеціальності «Механізми державного управління»: 25.00. 02. *Харків, 19 с.*
49. Фурсін О. О. Шляхи і напрями удосконалення механізмів соціально-орієнтованого державного управління на рівні регіону. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип.48. С.172-188.
50. Fuente A., Ciccone A. Le capital humain dans une économie mondiale fondée sur la connaissance RAPPORT FINAL <https://www.>

researchgate.net/publication/44830300\_Le\_Capital\_humain\_dans\_une\_economie\_mondiale\_fondee\_sur\_la\_connaissance\_rapport\_final

51. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Humanocracy as a factor of improving human resources management in organizations (Людинократія як чинник удосконалення управління людськими ресурсами). HUMANITIES STUDIES : Collection of Scientific Papers / ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house "Helvetica", 2022. 10 (87). С. 134-141. <http://humstudies.com.ua/article/view/254724>

52. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Толерантність у дискурсивних практиках європейського суспільства та бізнесу. HUMANITIES STUDIES: збірник наукових праць / Гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Випуск 12 (89).

53. Cherep Alla, Voronkova Valentina, Cherep Oleksandr. Transformation changes in the organizational management and human resources in the digital age. BALTIC JOURNAL OF ECONOMIC STUDIES, Riga, Latvia : "Baltija Publishing", Vol 8. No 3 (2022)

54. Череп А. В., Воронкова В. Г., Череп О. Г. Трансформаційні зміни в управлінні організаціями та людськими ресурсами у цифрову епоху. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 11-12 травня 2022 року. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 393-395. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko\\_innovation.pdf;jsessionid=FC9296F45A4D479A36E45B379645D971](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88167/1/Shcherbachenko_innovation.pdf;jsessionid=FC9296F45A4D479A36E45B379645D971)