

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ХОМЕНКО ПЕТРО ПЕТРОВИЧ

УДК 331.108.2:338.2

ДИСЕРТАЦІЯ

**«ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В
УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Галузь знань «Соціальні та поведінкові науки»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ П. П. Хоменко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Назарова Галина Валентинівна, доктор економічних наук,
професор

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055. ____
д.е.н., професор _____

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Хоменко П. П. Професійний розвиток управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (05 – Соціальні та поведінкові науки). – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2026.

Дисертацію присвячено узагальненню теоретичних засад, розробленню методичних підходів і практичних рекомендацій щодо професійного розвитку управлінського персоналу підприємств у специфічних умовах повоєнної трансформації економіки України.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю відновлення та модернізації національної економіки, реіндустріалізації, інтеграції до європейського економічного простору та підвищення стійкості підприємств за умов високої невизначеності, дефіциту ресурсів і трансформації ринку праці. За таких обставин управлінський персонал розглядається як ключовий носій знань, компетентностей і управлінських рішень, від рівня професійного розвитку якого безпосередньо залежить ефективність функціонування та конкурентоспроможність підприємств у післявоєнний період. Базовим підґрунтям дослідження стало усвідомлення того, що розвиток управлінського персоналу є ключовим чинником відбудови й модернізації економіки України, а отже його підготовка та здатність діяти в умовах високої невизначеності набувають особливого значення.

Метою дослідження є обґрунтування науково-методичних підходів до формування системи стратегічного управління професійним розвитком управлінського персоналу підприємств, адаптованої до викликів і потреб повоєнної економіки та заснованої на концепції економіки знань. Теоретичною основою роботи слугували положення теорії людського та інтелектуального капіталу, стратегічного менеджменту, економіки знань, теорії організаційного

розвитку, а також сучасні підходи до HR-аналітики й управління компетентностями.

Вивчення наукових концепцій розвитку управлінського персоналу засвідчило його багатовимірну природу: професійний розвиток постає не лише як процес здобуття нових знань і навичок, а й як цілісна система безперервного формування компетентностей, мотиваційних установок, етичних стандартів та управлінської культури. Це дозволило уточнити зміст поняття «професійний розвиток управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки» як процесу динамічної адаптації й оновлення управлінських компетенцій, спрямованого на забезпечення стійкості підприємств і досягнення стратегічних цілей відновлення країни.

На основі систематизації наукових підходів і практичного досвіду узагальнено основні передумови формування системи професійного розвитку: структурні трансформації ринку праці, необхідність відновлення зруйнованих виробничих ланцюгів, підвищена мобільність та адаптивність кадрів, а також швидка цифровізація управлінських і бізнес-процесів. У результаті цього вдалося вибудувати концептуальну основу подальшого аналізу механізмів розвитку управлінського персоналу, яка враховує як внутрішньо організаційні, так і загальнонаціональні виклики повоєнного часу.

Дістало подальший розвиток трактування поняття професійного розвитку управлінського персоналу як цілеспрямованого, безперервного та планомірного процесу формування стратегічних, інноваційних і адаптаційних компетентностей, адекватних потребам повоєнної економіки України. Запропоноване визначення, на відміну від традиційного ототожнення професійного розвитку з підвищенням кваліфікації, базується на логіці економіки знань, у якій знання виступають домінантним ресурсом конкурентоспроможності. Професійний розвиток упорядковується в межах атрибутивної системи «людський – професійний – сталий розвиток», що дозволяє обґрунтувати пріоритети використання інструментів цифрового

навчання, кар'єрного планування, мотивації, адаптації персоналу та оптимізації соціально-психологічного клімату.

Узагальнення наукових підходів і визначення ключових факторів професійного розвитку управлінського персоналу стало методологічним підґрунтям для створення інструментарію його оцінювання. Методологія дослідження базується на системному, структурно-функціональному, інституційному та сценарному підходах із використанням методів економічного аналізу, експертних оцінок, багатокритеріального вибору, статистичного узагальнення та прогнозування. Доведено, що у сучасних умовах недостатньо обмежуватись традиційними методами атестації чи кадрових оцінок, натомість необхідно застосовувати багатокритеріальні підходи, здатні відобразити складність та мінливість середовища. Для цього у дисертації використано широкий арсенал методів: факторний аналіз, метод аналізу ієрархій (MAI), сценарне планування, метод Дельфі, а також морфологічний аналізи.

У результаті дослідження удосконалено визначення стратегії професійного розвитку управлінського персоналу підприємства, яка ґрунтується на структурно-аналітичній моделі дій і передбачає інтеграцію освітніх, організаційних та соціально-економічних інструментів. Особливістю запропонованого підходу є орієнтація не лише на короткострокове підвищення управлінської ефективності, а й на формування довгострокових конкурентних переваг підприємств у повоєнній економіці за рахунок системного накопичення та використання знань. Така стратегія створює методологічне підґрунтя для переходу від фрагментарних програм навчання і підвищення кваліфікації до цілісної системи стратегічного управління розвитком управлінського персоналу.

Подальшого розвитку набув методичний інструментарій комбінованої діагностики пріоритетів професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. Запропонований інструментарій передбачає інтеграцію макроекономічної аналітики зовнішнього середовища (PEST-аналіз),

кількісної пріоритизації управлінських напрямів розвитку з використанням методу аналізу ієрархій на вибірці промислових підприємств та подальшу операціоналізацію отриманих результатів через систему ключових показників ефективності. До таких показників віднесено плинність управлінського персоналу, рівень охоплення навчанням, частку внутрішніх призначень, приріст результативності управлінської праці та рентабельність інвестицій у навчання. На відміну від наявних підходів, запропонована методика забезпечує кількісне зіставлення впливу зовнішніх умов із внутрішніми пріоритетами розвитку та їх безпосереднє перенесення у вимірювані результати в межах замкненого організаційного циклу «планування – навчання – застосування – вимірювання – корекція».

Розвинуто концепцію організаційно-правового забезпечення безперервного професійного розвитку управлінського персоналу у повоєнній економіці, яка передбачає багаторівневу інституційну архітектуру з виділенням національного та регіональних центрів розвитку управлінців, корпоративних навчальних підрозділів і відкритої цифрової платформи. У межах концепції визначено ролі та відповідальність ключових суб'єктів, а також закріплено у внутрішніх регламентах підприємств практичні механізми реалізації безперервного розвитку, зокрема уніфіковані стандарти компетентностей, процедури сертифікації й атестації, бюджетування навчання, елементи дуальної освіти та державно-приватної співучасті. Запропонований підхід узгоджується з європейськими рамками кваліфікацій і принципами Болонського процесу, забезпечуючи відтворюваність і сталість процесів професійного розвитку управлінського персоналу у післявоєнний період.

Подальшого розвитку набула гібридна методика сценарного прогнозування потреби в управлінських компетенціях для повоєнної економіки України, яка інтегрує інструменти сценарного планування, методу Дельфі, морфологічного та крос-імпакт аналізів. Методика дозволяє здійснювати кількісне та ймовірнісне ранжування компетенцій за альтернативними сценаріями розвитку національної економіки, зокрема «швидка євроінтеграція»,

«технологічна фортеця» та «інерційна відбудова». У результаті виокремлено крос-сценарне ядро управлінських компетенцій, до якого належать VUCA-лідерство, управління ризиками, емоційний інтелект та етичне лідерство, а також специфічні компетенції, релевантні окремим траєкторіям розвитку. Морфологічний аналіз дав змогу структурувати можливі комбінації факторів впливу на професійний розвиток, оцінити взаємозалежності між ними, наприклад, між цифровізацією та кадровою мобільністю, або між державними інвестиціями та корпоративними програмами підвищення кваліфікації.

Сценарне планування забезпечило моделювання різних варіантів розвитку економіки та їх впливу на потребу в управлінських компетенціях. Розроблено сценарії швидкої відбудови, поступової стабілізації та кризової турбулентності, кожен з яких передбачає свій набір вимог до управлінців.

Важливим результатом дослідження стало формування інтегрального показника професійного розвитку управлінського персоналу. Для цього використано методи таксономії, який дозволив врахувати вагомість і мінливість кожного показника у часі. Удосконалено системний підхід до оцінювання та розвитку управлінського персоналу шляхом поєднання розрахунку інтегрального показника професійного розвитку з формуванням компетентнісної моделі управлінця періоду післявоєнної відбудови. Інтегральний показник відображає співвідношення результативності управлінської праці та обсягів інвестицій у розвиток персоналу, що дозволяє забезпечити кількісну вимірюваність ефектів навчання, сценарну адаптивність управлінських рішень і зворотний зв'язок між професійним розвитком, операційними результатами та стратегічною ефективністю підприємств.

Аналіз отриманих результатів дав змогу виділити характерні тенденції у розвитку управлінського персоналу: переважання середнього рівня розвитку в більшості галузей; наявність окремих секторів (ІТ, енергетика, будівництво), які демонструють високий рівень готовності до повоєнних викликів; існування проблемних сфер із низькою підготовленістю кадрів, які потребують термінових програм розвитку та державної підтримки. Це підтвердило

необхідність диференційованого підходу до розробки стратегій розвитку управлінців.

Науково-практичні рекомендації, сформовані у дисертації, спираються на багаторівневий підхід. На макрорівні запропоновано секторально-диференційовану матрицю стратегій розвитку управлінського персоналу, що пов'язує управління людським капіталом із пріоритетами промислової політики відбудови. На мезорівні рекомендовано створення регіональних програм підтримки та перепідготовки управлінців із урахуванням специфіки локальних економік. На мікрорівні розроблено інструменти для підприємств – від компетентнісного профілювання посад до моделей планування наступництва і корпоративних програм наставництва.

Важливою складовою дослідження стало виявлення ролі організаційного забезпечення професійного розвитку. Показано, що нинішні практики мають фрагментарний характер і не забезпечують належної координації між учасниками процесу – підприємствами, освітніми закладами, державними структурами. Тому дисертантом запропоновано модель інституційної взаємодії, що базується на чіткому розмежуванні функцій та потоків інформації й передбачає створення координаційних груп для забезпечення узгодженості дій.

Поглиблений аналіз впливу соціально-економічних потрясінь на розвиток управлінців дозволив довести потребу в адаптації традиційних моделей професійного розвитку до умов нестабільності. У результаті сформовано адаптивну модель, яка інтегрує інформаційні, комунікаційні та інституційні компоненти, забезпечує гнучкість управлінських процесів, підвищує стійкість до зовнішніх викликів та створює умови для сталого розвитку підприємств у період відбудови.

Отримані результати мають значний науковий і прикладний потенціал, адже створюють основу для формування управлінського персоналу нової генерації, спроможної забезпечити відновлення і модернізацію національної економіки. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами, органами державної влади та освітніми

інституціями при розробленні стратегій розвитку управлінського персоналу, програм корпоративного навчання та механізмів кадрового забезпечення післявоєнної відбудови економіки України. Практична цінність розробок підтверджується їхнім упровадженням у діяльність підприємств, установ та організацій, а саме: ТОВ «ОБСЛУГОВУЮЧА КОМПАНІЯ - ДОБРОБУТ» (довідка №77-01/38 від 20.09.2025 р.) та ТОВ «АПОГЕЙ» (довідка №30-10/25 від 30.10.2025 р.).

Ключові слова: управлінський персонал, управлінська діяльність, цифровізація, повоєнний стан, іноваційний розвиток, стимулювання, мотивація, ефективність діяльності, задоволеність працею, управління персоналом, комунікації.

ABSTRACT

Khomenko P. P. Professional Development of Managerial Personnel in the Post-War Economy. – Qualification scientific work submitted as a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 “Economics” (05 – Social and Behavioral Sciences). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2026.

The dissertation is devoted to the generalization of theoretical foundations, the development of methodological approaches, and the formulation of practical recommendations for the professional development of managerial personnel of enterprises under the specific conditions of the post-war transformation of Ukraine’s economy.

The relevance of the research is determined by the need to restore and modernize the national economy, pursue reindustrialization, integrate into the European economic space, and enhance enterprise resilience under conditions of high uncertainty, resource scarcity, and labor market transformation. Under these circumstances, managerial personnel are regarded as key carriers of knowledge, competencies, and managerial decisions, and the level of their professional

development directly determines the efficiency of enterprise performance and competitiveness in the post-war period. The fundamental premise of the study is the recognition that the development of managerial personnel is a crucial factor in the reconstruction and modernization of Ukraine's economy; therefore, their training and ability to operate under conditions of high uncertainty acquire particular importance.

The purpose of the research is to substantiate scientific and methodological approaches to the formation of a system of strategic management of the professional development of managerial personnel of enterprises, adapted to the challenges and needs of the post-war economy and based on the concept of the knowledge economy. The theoretical framework of the study is grounded in the theories of human and intellectual capital, strategic management, the knowledge economy, organizational development theory, as well as modern approaches to HR analytics and competency management.

The analysis of scientific concepts related to the development of managerial personnel has demonstrated its multidimensional nature: professional development is interpreted not only as a process of acquiring new knowledge and skills, but also as an integrated system of continuous formation of competencies, motivational attitudes, ethical standards, and managerial culture. This made it possible to refine the content of the concept of "professional development of managerial personnel in the post-war economy" as a process of dynamic adaptation and renewal of managerial competencies aimed at ensuring enterprise resilience and achieving the strategic objectives of national recovery.

Based on the systematization of scientific approaches and practical experience, the key prerequisites for the formation of a professional development system were generalized, including structural transformations of the labor market, the need to restore destroyed production chains, increased mobility and adaptability of personnel, and the rapid digitalization of managerial and business processes. This provided a conceptual basis for further analysis of mechanisms for the development of managerial personnel, taking into account both intra-organizational and nationwide challenges of the post-war period.

Further development was achieved in defining the concept of professional development of managerial personnel as a purposeful, continuous, and systematic process of forming strategic, innovative, and adaptive competencies that correspond to the needs of Ukraine's post-war economy. Unlike traditional interpretations that equate professional development with advanced training, the proposed definition is based on the logic of the knowledge economy, in which knowledge acts as the dominant resource of competitiveness. Professional development is structured within the attributive system "human – professional – sustainable development," which substantiates the prioritization of digital learning tools, career planning, motivation, personnel adaptation, and optimization of the socio-psychological climate.

The generalization of scientific approaches and identification of key factors of professional development of managerial personnel served as the methodological basis for creating an assessment toolkit. The research methodology is based on systemic, structural-functional, institutional, and scenario-based approaches using methods of economic analysis, expert evaluation, multicriteria decision-making, statistical generalization, and forecasting. It has been proven that under modern conditions it is insufficient to rely solely on traditional methods of certification or personnel evaluation; instead, multicriteria approaches capable of reflecting the complexity and variability of the environment are required. Accordingly, the dissertation employs a wide range of methods, including factor analysis, the Analytic Hierarchy Process (AHP), scenario planning, the Delphi method, and morphological analysis.

As a result of the research, the definition of the strategy for the professional development of managerial personnel of enterprises has been improved. This strategy is based on a structural-analytical model of actions and provides for the integration of educational, organizational, and socio-economic instruments. The distinctive feature of the proposed approach lies in its focus not only on short-term improvements in managerial efficiency, but also on the formation of long-term competitive advantages of enterprises in the post-war economy through the systematic accumulation and use of knowledge. Such a strategy creates a methodological foundation for the transition

from fragmented training and qualification-upgrading programs to an integrated system of strategic management of managerial personnel development.

Further development was achieved in the methodological toolkit for the combined diagnosis of priorities of professional development of managerial personnel in the post-war economy. The proposed toolkit integrates macroeconomic analysis of the external environment (PEST analysis), quantitative prioritization of managerial development directions using the Analytic Hierarchy Process based on a sample of industrial enterprises, and subsequent operationalization of results through a system of key performance indicators. These indicators include managerial turnover, training coverage, the share of internal promotions, growth in managerial performance, and return on investment in training. Unlike existing approaches, the proposed methodology ensures quantitative comparison of external conditions with internal development priorities and their direct translation into measurable results within a closed organizational cycle of “planning – training – application – measurement – adjustment.”

The concept of organizational and legal support for continuous professional development of managerial personnel in the post-war economy has been further developed. It envisages a multilevel institutional architecture comprising national and regional centers for managerial development, corporate training units, and an open digital platform. Within this concept, the roles and responsibilities of key stakeholders are defined, and practical mechanisms for implementing continuous development are закреплено in internal enterprise regulations, including unified competency standards, certification and attestation procedures, training budget allocation, elements of dual education, and public–private partnership. The proposed approach is consistent with the European Qualifications Framework and the principles of the Bologna Process, ensuring the reproducibility and sustainability of professional development processes of managerial personnel in the post-war period.

Further development was also achieved in the hybrid methodology of scenario-based forecasting of demand for managerial competencies in Ukraine’s post-war economy, which integrates tools of scenario planning, the Delphi method,

morphological analysis, and cross-impact analysis. This methodology enables quantitative and probabilistic ranking of competencies across alternative economic development scenarios, including “rapid European integration,” “technological fortress,” and “inertial recovery.” As a result, a cross-scenario core of managerial competencies has been identified, including VUCA leadership, risk management, emotional intelligence, and ethical leadership, as well as scenario-specific competencies relevant to particular development trajectories. Morphological analysis made it possible to structure possible combinations of influencing factors and assess interdependencies among them, such as between digitalization and workforce mobility or between public investment and corporate training programs.

Scenario planning ensured the modeling of different variants of economic development and their impact on the demand for managerial competencies. Scenarios of rapid recovery, gradual stabilization, and crisis turbulence were developed, each implying a specific set of requirements for managerial personnel.

An important outcome of the study was the development of an integral indicator of professional development of managerial personnel. For this purpose, taxonomic methods were applied, allowing for the consideration of the significance and variability of each indicator over time. The systemic approach to the assessment and development of managerial personnel was improved by combining the calculation of the integral professional development indicator with the formation of a competency model of a manager in the post-war recovery period. The integral indicator reflects the relationship between managerial performance and investments in personnel development, ensuring quantitative measurability of training effects, scenario adaptability of managerial decisions, and feedback between professional development, operational results, and strategic effectiveness of enterprises.

The analysis of the obtained results made it possible to identify characteristic trends in the development of managerial personnel, including the predominance of a medium level of development in most sectors; the presence of certain sectors (IT, energy, construction) demonstrating a high level of readiness for post-war challenges; and the existence of problem areas with low personnel preparedness requiring urgent

development programs and state support. This confirmed the necessity of a differentiated approach to the design of managerial development strategies.

The scientific and practical recommendations formulated in the dissertation are based on a multilevel approach. At the macro level, a sectorally differentiated matrix of strategies for the development of managerial personnel is proposed, linking human capital management with the priorities of post-war industrial policy. At the meso level, the creation of regional support and retraining programs for managers is recommended, taking into account the specifics of local economies. At the micro level, practical tools for enterprises are developed, ranging from competency-based job profiling to succession planning models and corporate mentoring programs.

A significant component of the research is the identification of the role of organizational support in professional development. It is shown that existing practices are fragmented and fail to ensure adequate coordination among process participants—enterprises, educational institutions, and public authorities. Therefore, a model of institutional interaction based on a clear delineation of functions and information flows and involving the establishment of coordination groups to ensure coherence of actions is proposed.

An in-depth analysis of the impact of socio-economic shocks on the development of managerial personnel demonstrated the need to adapt traditional professional development models to conditions of instability. As a result, an adaptive model was formed that integrates informational, communication, and institutional components, ensures flexibility of managerial processes, increases resilience to external challenges, and creates conditions for sustainable enterprise development during the recovery period.

The obtained results have significant scientific and practical potential, as they form a basis for shaping a new generation of managerial personnel capable of ensuring the recovery and modernization of the national economy. The practical significance of the research lies in the possibility of using its results by enterprises, public authorities, and educational institutions in developing strategies for managerial personnel development, corporate training programs, and human resource provision

mechanisms for the post-war reconstruction of Ukraine's economy. The practical value of the developments is confirmed by their implementation in the activities of enterprises, institutions, and organizations, including LLC "Obsluhovuiucha Kompaniia – Dobrobut" (certificate No. 77-01/38 dated September 20, 2025) and LLC "Apoheii" (certificate No. 30-10/25 dated October 30, 2025).

Keywords: managerial personnel, managerial activity, digitalization, post-war conditions, innovative personnel development, incentives, motivation, performance efficiency, job satisfaction, human resource management, communications.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У вітчизняних і зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз SCOPUS та/або Web of Science:

1. Nazarova G., Honcharova S., Achkasova O. Nazarov N., Semenchenko A., Khomenko P. Impact of digitalization of the economy on transformation of the labor market: opportunities and threats. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 3(56). P. 459-473. (1,26 / 0,21 друк. арк.) *Особистий внесок автора: здійснено оцінювання показників ринку праці та зайнятості населення в Україні, виокремлено ключові особливості та тенденції їх розвитку в контексті трансформаційних процесів економіки. (SCOPUS, Web of Science).*

URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4391>

DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4391>

2. Holubiev, S., Bilokonenko, H., & Homenko, P. (2022). Peculiarities of a team leader's role behaviour. *Economics of Development*, 21(1), 43-50. (0,96 / 0,32 друк. арк.) *Особистий внесок автора: здійснено аналіз рольової поведінки керівника у трудовому колективі та обґрунтовано доцільність використання класифікації соціально-трудоових ролей для оцінювання управлінської діяльності у функціональних підрозділах (SCOPUS)*

URL: <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-21-1-2022/osoblivosti-rolovoyi-povyedinki-kyerivnika-trudovogo-kolyektivu>

DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(1\).2022.43-50](https://doi.org/10.57111/econ.21(1).2022.43-50)

3. Nazarova, G., Rudenko, V., Urdukhanov, R., Khomenko, P. (2022). Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development*. 2022. №21(4). P. 59-67 (1,21 / 0,3 друк. арк.)
Особистий внесок автора: обґрунтовано трансформацію принципів управління персоналом під впливом цифровізації економіки, здійснено аналіз і узагальнення підходів до класифікації принципів управління персоналом та визначено напрями їх трансформації в умовах цифрової економіки (SCOPUS)

URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-21-4-2022/transformatsiya-printsipiv-upravlinnya-personalom-v-suchasnomu-menedzhmenti>

DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67).

У наукових фахових виданнях України, що включені до інших міжнародних наукометричних баз даних:

4. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Хоменко П.П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка і суспільство*. 2022 р. № 45. (0,57 / 0,19 друк. арк.)
Особистий внесок автора: обґрунтовано стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період, визначено його ключові складові.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1916>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-16>

5. Назаров Н.К., Хоменко П.П. Методичне забезпечення оцінювання професійного розвитку персоналу на промислових підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2025 р. №37. С. 189-192 (0,78 / 0,39 друк. арк.)
Особистий внесок автора: обґрунтовано підхід до формування системи оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу, розроблено систему кількісних і якісних показників та інтегральний індекс

результативності управлінців із застосуванням факторного аналізу і методу таксономії.

URL: <https://ujae.org.ua/metodychne-zabezpechennya-otsinyuvannya-profesijnogo-rozvytku-upravlinskogo-personalu/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-37>

У матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

6. Гончарова С.Ю., Хоменко П.П. Проблеми професійного розвитку управлінського персоналу підприємства. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції.* (м. Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.102-105 (0,18 / 0,09 друк. арк.) *Особистий внесок автора: узагальнено підходи до професійного розвитку управлінського персоналу та визначено можливості їх застосування в діяльності сучасних підприємств.*

7. Гончарова С.Ю., Хоменко П.П. Цифровізація економіки: вплив на суспільство та ринок праці. *Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем.* Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 4 листопада 2024 р.). Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. С. 258-260 (0,14 / 0,07 друк. арк.) *Особистий внесок автора: узагальнено окремі аспекти впливу цифровізації на ринок праці.*

8. Гончарова С. Ю. Хоменко П.П. Проблеми розвитку управлінського персоналу підприємства у повоєнний період. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXI міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2023* (м. Харків, 17–20 травня 2023 р.). Харків : НТУ «ХПІ». с. 708. (0,06 / 0,03 друк. арк.) *Особистий внесок автора: окреслено проблеми професійного розвитку управлінського персоналу на підприємствах, що відновлюються в умовах воєнного стану.*

9. Гончарова С. Ю., Хоменко П. П. Роль управлінського персоналу та

управлінської праці в умовах повоєнної економіки. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р.) Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 123-127. (0,28 / 0,14 друк. арк.) *Особистий внесок автора: уточнено окремі теоретичні аспекти управлінської праці в умовах повоєнних трансформацій економіки.*

ЗМІСТ

ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ	28
1.1. Визначення ролі та місця управлінського персоналу підприємств в умовах повоєнної економіки	28
1.2. Сутнісно-змістовні характеристики професійного розвитку управлінського персоналу	46
1.3. Стратегічний підхід до професійного розвитку управлінського персоналу	62
Висновки до розділу 1	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1	79
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ	88
2.1. Аналіз соціально-економічних умов професійного розвитку управлінського персоналу в Україні	88
2.2. Організаційно-правове забезпечення рівня професійного розвитку управлінського персоналу	107
2.3. Діагностика стратегічних напрямків та пріоритетних проблем професійного розвитку управлінського персоналу з використанням методу аналізу ієрархій	120
Висновки до розділу 2	136
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2	140
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ	147

3.1. Методичний підхід щодо оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу на промислових підприємствах	147
3.2. Науково-практичні рекомендації щодо формування стратегій професійного розвитку управлінського персоналу	167
3.3. Прогнозування потреби у професійному розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки	177
Висновки до розділу 3	186
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3	189
ВИСНОВКИ	193
ДОДАТКИ	196

ВСТУП

Актуальність теми дисертації зумовлюється сукупністю глибоких трансформацій, що відбуваються в економіці України під впливом воєнної агресії, наслідками якої стали суттєві втрати промислового потенціалу, руйнування соціальної інфраструктури, а також різке зростання масштабів внутрішнього переміщення та евакуації населення. За таких умов відновлення та стає функціонування підприємств у повоєнний період безпосередньо залежать від здатності забезпечити збереження людського капіталу та сформувати ефективні механізми повернення персоналу, що актуалізує потребу у впровадженні своєчасних і результативних інструментів управління персоналом.

Посилення політичної та економічної нестабільності, спричинене воєнними діями, об'єктивно зумовлює необхідність застосування реактивного підходу до розв'язання проблем професійного розвитку управлінського персоналу, орієнтованого на підвищення рівня його розвитку та внутрішньої мотивації до інтелектуальної праці. У цьому контексті особливого значення набуває формування персоналу нової формації, для якої притаманні стратегічне мислення, високий рівень освіченості, стійка орієнтація на безперервне професійне навчання та засвоєння нових знань. Саме наявність такого управлінського ресурсу створює передумови для подолання системних проблем, характерних для більшості підприємств України, що функціонують або відновлюють діяльність в умовах воєнного стану, а також сприяє підвищенню якості та результативності процесів прийняття управлінських рішень, що в сукупності обґрунтовує актуальність досліджуваної теми.

Проблеми управління розвитком персоналу вивчали як зарубіжні, так і українські вчені, серед яких М. Армстронг, І. Ансофф, О. Гарафонова, Г. Лич, Г. Назарова, А. Ткаченко, О. Ястремська. Питання навчання працівників, зокрема його стратегічні аспекти, розглянуто в роботах таких науковців, як В.

Верхоглядова, І. Грузіної, А. Колота, Ю. Лисенко, В. Савченко, С. Шекшні., А. Топмсона, Дж. Стрікланда. Саме професійний розвиток, його теоретичне підґрунтя та практичні аспекти було сформовано українськими та зарубіжними вченими, серед яких Дж. С. Бекер, К. Дж. Ероу, К. Арджиріс, С. Армстронг, Я. Фітценц, І. Ф. Хентце, М. Дороніна, Д. Новіков, В. Щербак. Стратегічні аспекти навчання та розвитку через компетенції різного рівня вивчали К. К. Прахалад, Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер, П. Спероу, С. Відет, Г. Хамел, Дж. Ходкінсон, С. Холіфорд.

Враховуючи значний науковий і практичний внесок учених, слід зазначити, що найбільша увага приділяється питанням інтелектуалізації праці та мотивації висококваліфікованих працівників, однак процеси їхнього розвитку та формування стратегій цього розвитку відповідно до потреб підприємства залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, відсутнє чітке розуміння сутності поняття професійного розвитку управлінського персоналу, тому існує необхідність у формуванні методичного забезпечення об'єктивної оцінки рівня розвитку персоналу, яке б відповідало стратегічним орієнтирам підприємства й сучасним реаліям господарювання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано згідно з планами наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. В основу роботи покладено науково-методичні й практичні розробки, що є частиною: госпдогвірної науково-дослідної роботи «Управління персоналом підприємства в умовах повоєнної економіки» (державний реєстраційний номер 0122U0201597), за якою здобувачем розроблено підрозділ «Теоретичні підходи щодо управління персоналом підприємства в умовах повоєнної економіки»; бюджетно-кафедральних науково-дослідних роботах: «Імперативи трансформації людського розвитку в умовах вимушеної міграції викликані війною» (державний реєстраційний номер 0124U004818), де здобувачем розроблено підрозділ «Соціальний розвиток релокованих підприємств у повоєнний період»; «Соціально-економічні аспекти управління персоналом в

умовах загроз людському розвитку» (державний реєстраційний номер 0123U103881), де здобувачем було розроблено підрозділ «Зміцнення трудового потенціалу як основа безпеки людського розвитку».

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та розробленні практичних рекомендацій щодо професійного розвитку управлінського персоналу у повоєнній економіці.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

уточнено сутність і складові системи розвитку управлінського персоналу;
визначено комплекс стратегій професійного розвитку управлінського персоналу на основі наявних теоретичних підходів та практичного досвіду;

проведено аналіз основних факторів професійного розвитку управлінського персоналу;

розроблено науково-методичне забезпечення моделі професійного розвитку управлінського персоналу підприємств в умовах повоєнного стану;

проведено оцінювання результативності професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки.

Об'єкт дослідження – процес професійного розвитку управлінського персоналу. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти професійного розвитку управлінського персоналу підприємств в умовах повоєнної економіки.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертації є комплекс методів наукового пізнання, що включає загальнонаукові та спеціальні прийоми, які забезпечують системність, об'єктивність і всебічність дослідження. Теоретичною основою роботи є фундаментальні положення теорії менеджменту, теорії управління персоналом, праці вчених-економістів, фахівців у сфері економіки праці.

У роботі використано методи узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу – для визначення сутності категорій і понять теорій розвитку персоналу підприємств; програмно-цільовий метод, системний підхід – для розробки

структурної моделі економіки знань та атрибутивної структура системи розвитку персоналу; історичний метод – для виявлення передумов та формування сценаріїв повоєнного економічного розвитку України; метод структурно-логічного аналізу – для побудови логіки дослідження та розроблення PEST-аналізу щодо умов професійного розвитку управлінського персоналу; метод порівняння – для визначення спільних і відмінних рис у трактуванні понять «розвиток персоналу», «професійний розвиток», «навчання персоналу»; абстрактно-логічний метод – для удосконалення структурно-аналітичної моделі визначення стратегії професійного розвитку управлінського персоналу; методи економіко-статистичного аналізу і метод угруповання – для дослідження динаміки потреби підприємств в управлінському персоналі та дослідження діяльності підприємств з професійного розвитку персоналу; графічний метод – для структурованого відображення та узагальнення теоретичних і практичних положень дисертації. Поставлені завдання вирішено з використанням пакету прикладних програм Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження слугують законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси Інтернету, статистичні дані Державної служби статистики України, довідкові видання, а також матеріали, зібрані автором під час проведення досліджень на підприємствах Харківського регіону.

Наукова новизна одержаних результатів. Основні наукові положення дисертації полягають в узагальненні теоретичних положень, розробленні методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки.

Основні результати, які містять елементи наукової новизни, полягають у такому:

удосконалено:

визначення стратегії професійного розвитку управлінського персоналу, яка базується на структурно-аналітичній моделі дій підприємства, особливість

якої полягає у поєднанні освітніх, організаційних та соціально-економічних інструментів, що дозволяє не тільки підвищувати ефективність функціонування підприємств у повоєнній економіці, але й формувати довгострокові конкурентні переваги на основі концепції економіки знань, що створює методологічне підґрунтя для переходу від фрагментарних програм підготовки кадрів до системного стратегічного управління розвитком управлінського персоналу;

методичний інструментарій комбінованої діагностики пріоритетів професійного розвитку управлінського персоналу у повоєнній економіці шляхом інтеграції макроаналітики (PEST-аналіз), кількісної пріоритизації за МАІ (на вибірці промислових підприємств) та подальшої операціоналізації результатів через систему КРІ (плинність управлінців, охоплення навчанням, частка внутрішніх призначень, приріст результативності, ROI навчання), що на відміну від існуючих, забезпечує кількісне зіставлення зовнішніх умов із внутрішніми пріоритетами розвитку та їх безпосереднє перенесення у вимірювані результати в межах описаного організаційного циклу (планування, навчання, застосування, вимірювання, корекція);

системний підхід до оцінювання та розвитку управлінського персоналу, який поєднує розрахунок інтегрального показника професійного розвитку з побудовою компетентнісної моделі управлінця у період післявоєнної відбудови. Інтегральний показник відображає співвідношення управлінської праці та інвестицій у розвиток персоналу, що на відміну від традиційних моделей забезпечує кількісну вимірюваність, сценарну адаптивність і зворотний зв'язок між навчанням, результативністю та стратегічною ефективністю підприємств;

дістало подальший розвиток:

визначення поняття професійного розвитку управлінського персоналу як цілеспрямованого, безперервного і планомірного процесу формування стратегічних, інноваційних та адаптаційних компетентностей управлінського персоналу, що відповідає потребам повоєнної економіки (швидке відновлення виробничих ланцюгів, реіндустріалізацію, модернізацію і підвищення стійкості

підприємств). На відміну від традиційного ототожнення з підвищенням кваліфікації, запропоноване трактування спирається на логіку економіки знань (знання як домінуючий ресурс конкурентоспроможності) і впорядковується в межах атрибутивної системи розвитку (людський → професійний → сталий), що визначає пріоритет інструментів (цифрові технології навчання, кар'єрне планування, мотивація, адаптація, оптимізація соціально-психологічного клімату) та забезпечує методологічну цілісність і прикладну придатність для умов післявоєнної відбудови;

концепція організаційно-правового забезпечення безперервного професійного розвитку управлінського персоналу у повоєнній економіці, особливістю якої є багаторівнева архітектура (національний центр, регіональні центри, корпоративні навчальні підрозділи, відкрита цифрова платформа) з окресленням ролей і відповідальності та закріпленням у внутрішніх регламентах підприємств практичних механізмів реалізації (уніфіковані стандарти, компетентності, сертифікація, атестація, бюджет на навчання, дуальна освіта, державно-приватна співучасть), що узгоджується з європейськими рамками кваліфікацій і Болонським процесом, забезпечуючи безперервність і відтворюваність процесів професійного розвитку управлінського персоналу на рівні підприємств у післявоєнний період.

гібридна методика сценарного прогнозування потреби в управлінських компетенціях для повоєнної економіки України, яка інтегрує інструменти сценарного планування, методу Дельфі, морфологічного та крос-імпакт аналізів. Методика забезпечує кількісне ранжування компетенцій за альтернативними траєкторіями розвитку («швидка євроінтеграція», «технологічна фортеця», «інерційна відбудова»), виокремлює крос-сценарне ядро (VUCA-лідерство, управління ризиками, емоційний інтелект, етичне лідерство) та специфічні компетенції. На відміну від наявних підходів, запропонована методика забезпечує ймовірнісне ранжування управлінських компетенцій і їх інтеграцію у системи HR-аналітики, підвищуючи точність стратегічного планування розвитку управлінців у повоєнний період.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методик та рекомендацій щодо управління професійним розвитком управлінського персоналу у повоєнній економіці. Розроблені у дисертаційному дослідженні методичні підходи до удосконалення механізмів професійного розвитку, структурно-аналітична модель стратегічного планування розвитку персоналу, а також технологія комбінованої діагностики професійної компетентності управлінців було впроваджено у діяльність ТОВ «ОБСЛУГОВУЮЧА КОМПАНІЯ - ДОБРОБУТ» (довідка №77-01/38 від 20.09.2025 р.) та ТОВ «АПОГЕЙ» (довідка №30-10/25 від 30.10.2025 р.). Окремі теоретичні і практичні результати дисертаційної роботи також було впроваджено в навчальний процес на кафедрі соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін «Стратегічне управління людським капіталом», «Управління персоналом», «Економіка праці», «Соціальна економіка та політика». Результати дослідження використовуються при підготовці бакалаврів і магістрів за спеціальностями «Економіка», «Економіка та міжнародні економічні відносини», «Соціальне забезпечення», «Соціальна робота та консультування» (довідка №25/86-07-91 від 18.11.2025).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою. Висновки та рекомендації, які подані до захисту, розроблені автором особисто. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, у роботі використано лише ті ідеї та положення, які належать особисто автору.

Результати наукового пошуку обговорювались на 4 всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (Запоріжжя, 10 листопада, 2022 р.); «Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я» (Харків, 17–20 травня

2023 р.); «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (Запоріжжя, 10 листопада 2023 р.); «Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем» (Харків, 4 листопада 2024 р.).

Публікації. Усі положення наукової новизни та основні результати дослідження опубліковані у 9 наукових працях загальним обсягом 5,44 ум.-друк. арк., з них особисто здобувачеві належить 1,74 ум.-друк. арк. Структура наукових праць за темою дисертації: 3 статті у вітчизняних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз, у тому числі Web of Science та/або Scopus; 2 статті у наукових фахових виданнях України, що включені до інших міжнародних наукометричних баз даних; 4 публікації у матеріалах конференцій та інших наукових виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 215 найменувань на 20 сторінках та 7 додатків, що займають 33 сторінки. Загальний обсяг дисертації викладений на 228 сторінках машинописного тексту (9,5 авт. арк.), містить 21 рисунок (1 займає 1 повну сторінку), 34 таблиці (1 займає 1 повну сторінку). Основний текст дисертації складає 157 сторінок (6,5 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Визначення ролі та місця управлінського персоналу підприємств в умовах повоевної економіки

Військова агресія проти незалежної України спричинила непоправних збитків економічним, фінансовим та економічним показникам країни та її перспективам. Український бізнес і довоєнні часи перебував під тиском негативних економічних факторів, а війна повністю зруйнувала більшість бізнес-можливостей.

За попередніми підрахунками Міністерства економіки України 2022-23 роки стали найважчими для вітчизняної економіки. Масштаби втрат, динаміка занепаду галузей є безпрецедентними. Так, найбільший шок від повномасштабної війни припав на березень 2022 року. Мінекономіки з використанням непрямих методів розрахунку та інструментів моделювання оцінило падіння ВВП у березні 2022 року на рівні 47–50% (до березня 2021 року) [72, 73, 86], що спричинило падіння за I квартал, за даними Державної служби статистики України, на 15,1% [72].

Зміни у структурі економіки України мають своє відображення у таких ключових показниках, як реальний ВВП, індекс споживчих цін, сальдо поточного рахунку, міжнародні резерви тощо (табл. 1.1).

Падіння реального ВВП у 2022 році стало безпрецедентним і сягнуло –28,8% у річному вимірі, що було прямим наслідком початку повномасштабної війни. Найбільш критичне зниження економічної активності зафіксовано у II кварталі 2022 року – понад 36 в. п. порівняно з попереднім роком. Це зумовило значні втрати у промисловості, транспорті, будівництві та сфері послуг.

Базові макроекономічні показники України

Показник	Роки				Абс. зміна 2022/2021
	2021	2022	2023	2024	
Реальний ВВП, зміна у %	3,4	-28,8	5,3	2,9	-32,2 п.п.
ІСЦ, у %	10,0	31,0	17,0	11,0	+21,0 п.п.
Базовий ІСЦ, зміна у %	7,9	24,5	16,6	9,0	+16,6 п.п.
Сальдо поточного рахунку, млрд.дол.	-3,2	+6,4	-5,0	-6,0	+9,6
Міжнародні резерви, млрд.дол.	30,9	20,8	40,5	43,8	-10,1

Побудовано за даними [73, 86].

Паралельно спостерігалось різке зростання інфляції: індекс споживчих цін у 2022 році піднявся до 31,0%, що на 21 в. п. більше, ніж у 2021 році. Базова інфляція становила 24,5%, що свідчить про стійкий інфляційний тиск, спричинений як внутрішніми дисбалансами, так і зовнішніми факторами (зростанням світових цін на енергоносії, перебоями у логістиці та руйнуванням виробничих потужностей). Це негативно позначилося на купівельній спроможності населення та рівні споживання.

У зовнішньоекономічній сфері відбулося тимчасове поліпшення: сальдо поточного рахунку у 2022 році вийшло у профіцит (+6,4 млрд дол. США), що пояснюється масштабними обсягами міжнародної фінансової допомоги та зниженням імпорту. Водночас у 2023–2024 рр. ситуація знову набула дефіцитного характеру.

Міжнародні резерви України у 2022 році скоротилися до 20,8 млрд дол. США (мінус 10,1 млрд порівняно з 2021 роком), але вже у 2023–2024 рр. відбулося значне їхнє зростання – до 43,8 млрд дол. США, завдяки фінансовій підтримці міжнародних партнерів.

Попри окремі ознаки стабілізації у 2023–2024 роках (помірне зростання ВВП, зниження темпів інфляції), подальші перспективи залишаються невизначеними. Якщо воєнні дії триватимуть і надалі, економіка України

зіштовхнеться з високим рівнем бюджетного дефіциту (понад 35 млрд дол. США щороку), поглибленням бідності (ризик для близько 30% населення) та подальшим накопиченням прямих і непрямих збитків, які вже перевищили 600 млрд дол. США.

Таким чином, ключовим викликом для економіки України залишається забезпечення макрофінансової стабільності в умовах війни, тоді як відновлення можливе лише за умови припинення бойових дій та збереження масштабної підтримки з боку міжнародної спільноти.

Слід підкреслити, що відновлення економіки у повоєнний період характеризуватиметься високим рівнем складності та потребуватиме формування і впровадження цілісної, послідовної державної стратегії, доповненої науково обґрунтованими поетапними тактичними рішеннями та системою підтримуючих заходів із чітким фокусом на розвиток пріоритетних галузей економіки.

Проблематика післявоєнного відновлення економіки України, а також процеси повоєнної відбудови, підтримки окремих секторів національної економічної системи та стимулювання їх розвитку в довгостроковій перспективі знайшли відображення у працях таких дослідників, як Ю. Кіндзерського [22], М. Семікіної [61], О. Гарафонова [19], Г. Назарової [51], О. Шапрана [3], О. Іванісова [32], І. Миколайчука [50] тощо.

Історичний досвід повоєнного розвитку демонструє різні національні моделі відбудови економіки. Нерідко повоєнні зміни створювали потужні вектори соціально-економічних змін, ставали міцним поштовхом подальшого відновлення економічних систем (наприклад, Німеччина та Японія).

Події повномасштабної війни засвідчили, що забезпечення довгострокової життєздатності України потребує трансформації її в економіку з високим рівнем технологічного розвитку, індустріалізації та продуктивності праці. Досягнення цієї мети неможливе без структурної перебудови національної економіки, поточний стан якої залишається недостатньо ефективним, що підтверджується істотним відставанням рівня валового

внутрішнього продукту за паритетом купівельної спроможності на душу населення від аналогічних показників країн Європейського Союзу, а також низькою стійкістю економічної системи до зовнішніх шоків.

Повоєнне відновлення економіки за своєю природою є складним і багатовимірним процесом, який не є унікальним викликом виключно для України, а історично притаманний більшості країн, що зазнали масштабних воєнних руйнувань. Накопичений світовий досвід свідчить про наявність ефективних моделей відбудови, в основі яких лежить поєднання коротко-, середньо- та довгострокових програм економічного розвитку. У короткостроковому вимірі першочергового значення набуває стабілізація поствоєнної економіки та забезпечення базових життєвих потреб, зокрема відновлення функціонування об'єктів критичної інфраструктури — енергетичного й транспортного комплексів, систем телекомунікацій, тепло- та водопостачання.

У довгостроковій перспективі відновлення та прискорення економічного зростання потребуватиме активізації міжнародної співпраці з метою залучення фінансової й технічної допомоги, розвитку підприємницької ініціативи населення та формування сприятливого бізнес-середовища, що передбачає модернізацію підприємств переробної промисловості, розширення механізмів публічно-приватного партнерства у сфері інфраструктури, а також подальшу цифровізацію державних адміністративних послуг.

Вплив воєнних дій на економіку України не може бути зведений виключно до оцінки втрат. Значні людські та матеріальні збитки об'єктивно призвели до дефіциту трудових ресурсів і необхідності відновлення зруйнованої виробничої бази. Разом із тим історичний досвід демонструє, що воєнні періоди супроводжуються зростанням інвестицій у виробництво, насамперед у сфері оборонної промисловості, а розробка нових технологічних рішень стимулює науково-технічний прогрес, результати якого згодом знаходять застосування у цивільних секторах економіки.

У цьому контексті визначення стратегічних пріоритетів повоєнного

економічного розвитку України має ґрунтуватися на цільових орієнтирах, спрямованих на формування конкурентоспроможної національної економіки з розвиненою промисловою базою, фінансово та інституційно спроможними регіонами й територіальними громадами, здатними до саморозвитку, що створює основу для інклюзивного соціально-економічного зростання держави.

Процес управління являє собою систему заходів впливу на керований об'єкт, які розподілені між державними інститутами та безпосередньо керованою структурою. Співвідношення державного управління та економічної самостійності господарюючих суб'єктів залежить від економічної системи, а також від економічного та політичного стану держави в конкретний історичний період (стан війни, післявоєнний стан та інші критичні ситуації).

При цьому найважливішим завданням державних інститутів є забезпечення гнучкості економічних взаємин між державою та бізнесом, між роботодавцями та найманими працівниками з урахуванням інтересів та вкладу кожного з них. Контрольна функція за цими економічними та соціальними процесами повинна залишатися за державою як гарантом соціально-трудоких відносин. Особливо чутливими в цій ситуації є взаємини між роботодавцями та найманими працівниками, які можуть переходити із соціальної в політичну площину, мати суперечливий характер.

Із припиненням активної фази воєнних дій відновлення промислового сектору України насамперед пов'язується з розвитком добувної, харчової, хімічної промисловості, виробництва будівельних матеріалів і машинобудування. Важливого значення набуває підтримка локального виробництва, орієнтованого на формування стійких внутрішніх джерел попиту. При цьому базою повоєнної економіки має стати промисловий розвиток, узгоджений із принципами «зеленої» економіки, що передбачає відновлення зруйнованих підприємств на якісно нових засадах — із вищою продуктивністю праці, підвищеною енергоефективністю, кліматичною нейтральністю та зростанням обсягів випуску продукції.

Визначальною метою державної стратегії повоєнного відновлення є не

механічне відтворення довоєнної економічної структури й інфраструктури, а глибока модернізація інституційних засад функціонування промисловості з переходом на інноваційну модель розвитку. Це передбачає впровадження та масштабування смарт-проектів спеціалізації на промислових підприємствах у більшості регіонів України, а також формування результативних соціально-економічних програм, спрямованих на повернення біженців і реінтеграцію трудових ресурсів.

Аналіз історичного досвіду свідчить, що ефективність повоєнного економічного розвитку визначається сукупністю взаємопов'язаних детермінант, серед яких ключову роль відіграють інституційні, економічні та соціальні чинники. До інституційних належать узгодженість і послідовність державної стратегії відбудови, спроможність системи публічного управління, рівень соціального партнерства між державою, суспільством і громадськими організаціями, а також ступінь координації між центральними й територіальними органами влади. Економічний вимір охоплює рівень довоєнного розвитку, масштаби руйнувань і витрат на їх подолання, обсяги та напрями використання зовнішньої фінансової й матеріальної допомоги. Соціальний аспект пов'язаний зі станом людського та соціального капіталу, трудового потенціалу, особливостями суспільної консолідації та обґрунтованістю державної політики у сфері збереження, відновлення й подальшого розвитку людських ресурсів.

Саме людський капітал посідає центральне місце у процесах відновлення економіки, підвищення прибутковості підприємств і досягнення довоєнного рівня продуктивності праці, при цьому його формування значною мірою зосереджується у площині професійного розвитку управлінських кадрів.

В умовах повоєнної трансформації на вітчизняних підприємствах загострюється потреба в управлінському персоналі, здатному функціонувати відповідно до нових принципів організації та розвитку бізнесу. За наявними статистичними даними, близько 40% промислових і майже 50% сільськогосподарських підприємств України відчувають дефіцит кваліфікованих

управлінців, що зумовлено вимушеними переміщеннями, звільненнями та трудовою міграцією. Додатковим індикатором недостатньої уваги до розвитку персоналу як на державному, так і на корпоративному рівнях є низька фактична періодичність підвищення кваліфікації, яка в Україні в середньому становить один раз на п'ять років. Водночас у високорозвинених країнах оновлення професійних компетенцій відбувається з інтервалом у два–чотири роки та розглядається як одна з ключових передумов збереження конкурентоспроможності підприємств у динамічному економічному середовищі [45].

Аналіз потреби підприємств у кваліфікованому управлінському персоналі наведено на рис. 1.1.

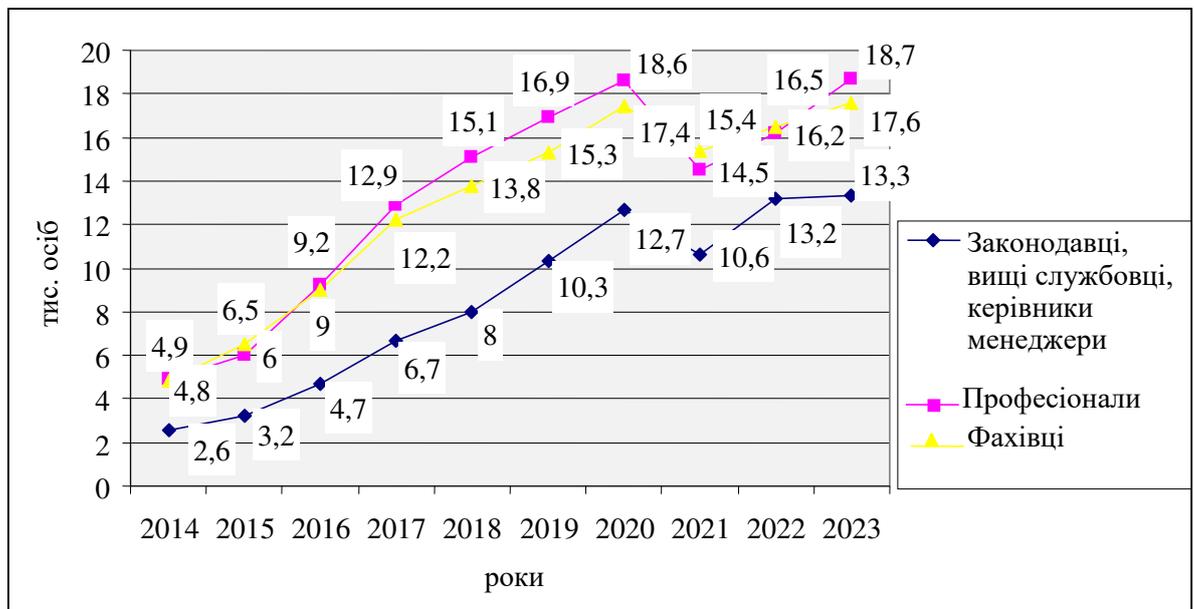


Рис. 1.1. Динаміка потреби підприємств в управлінському персоналі, за даними [73]

Зростання динаміки змін у всіх сферах суспільного життя, а також підвищена нестабільність політичного й економічного середовища, зумовлена воєнними діями, об'єктивно актуалізують потребу у застосуванні реактивного підходу до розвитку управлінського персоналу. Такий підхід має забезпечити системність у сфері управління персоналом, сприяти підвищенню рівня

професійного розвитку й внутрішньої мотивації до інтелектуальної праці, а також формуванню критичної маси управлінських кадрів нової формації, для яких характерні стратегічне мислення, високий освітній рівень та орієнтація на безперервне професійне навчання і засвоєння нових знань. Саме наявність такого управлінського потенціалу створює можливості для подолання комплексу системних проблем, притаманних більшості підприємств України, що функціонують або відновлюють діяльність в умовах воєнного стану, і сприяє підвищенню результативності процесів прийняття управлінських рішень.

У сучасних умовах в Україні спостерігається дефіцит працівників з високим рівнем професійного розвитку, що пояснюється низкою об'єктивних чинників. Зокрема, існуюча система професійно-технічної та вищої освіти через наявні структурні й змістовні обмеження не здатна повною мірою забезпечити відповідність підготовки кадрів вимогам роботодавців. Водночас на більшості підприємств відсутні дієві організаційно-економічні механізми професійного розвитку та навчання персоналу, а також ефективні інструменти мотивації працівників до нарощування власного інтелектуального й професійного потенціалу. За таких умов подолання наслідків воєнної агресії та пов'язаної з нею соціально-економічної кризи є неможливим без формування науково обгрунтованої стратегії професійного розвитку управлінського персоналу.

Вітчизняна практика підготовки й реалізації управлінських рішень характеризується наявністю системних недоліків на різних рівнях управління економікою, ключовим з яких залишається недостатній рівень їх обгрунтованості. Досвід функціонування успішних підприємств переконливо свідчить, що саме якість управлінських рішень істотно впливає на забезпечення конкурентоспроможності, яка є невід'ємним елементом ринкового господарювання.

Активізація конкурентного середовища внаслідок присутності на внутрішньому ринку як вітчизняних, так і іноземних компаній виявила неготовність значної частини українських підприємств до динамічної ринкової поведінки, що значною мірою зумовлено обмеженою здатністю управлінців оперативно реагувати на зміну кон'юнктури та приймати зважені рішення щодо

підтримання й нарощування конкурентних позицій.

Накопичений в Україні управлінський досвід і наявний масив управлінських знань потребують критичного переосмислення з урахуванням трансформації умов господарювання. При цьому напрацювання та рекомендації зарубіжних науковців доцільно використовувати з позицій їх адаптації до специфіки національного економічного середовища. Посилення інтенсивності й ускладнення суспільних процесів безпосередньо відбиваються на параметрах економічного розвитку, зумовлюючи істотні зміни, зокрема у сфері управління персоналом. У результаті економічна ефективність національної економіки дедалі більше визначається продуктивністю праці керівників, фахівців і службовців, частка яких у структурі зайнятого населення в розвинених країнах уже сьогодні перевищує домінантні показники, що підкреслює зростаючу роль управлінського та інтелектуального компонентів у сучасному економічному розвитку [2].

Для розгляду значення та ролі окремих категорій працівників у досягненні повоєнних цілей бізнесу, забезпечення його самоокупності та самофінансування, необхідно звернутися до функціональних обов'язків, які вони виконують.

Поглиблення науково-технічного прогресу, а також поширення процесів цифровізації й діджиталізації економіки зумовлюють зміщення акцентів у формуванні суспільного продукту від переважного використання фізичної енергії працівника до зростаючої ролі його інтелектуального потенціалу. Останній реалізується у результатах управлінської праці через створення більш досконалих знарядь праці, технологічних рішень, форм організації виробництва та трудових процесів. У межах управлінської діяльності здійснюється розроблення й ухвалення рішень, рух яких відбувається в замкненому контурі взаємодії між керуючою та керованою підсистемами. Ключовим елементом цього процесу виступає інформаційна основа прийняття управлінських рішень, оскільки за відсутності належного обміну інформацією трудова діяльність або не формується взагалі, або втрачає свою результативність.

Підтвердимо отримані висновки детальним розглядом участі тієї чи іншої категорії робітників у підвищенні ефективності виробництва (табл. 1.2).

**Значення вкладу окремих категорій працівників у підвищення
ефективності економіки**

Чинники підвищення ефективності виробництва (бізнесу)	Участь у них окремих категорій працівників, %			
	економіка мирного часу		економіка у воєнний час, повоєнна економіка	
	управлінський персонал	робітники-раціоналізатори	управлінський персонал	робітники-раціоналізатори
Підвищення технічного рівня виробництва: удосконалення техніки, технології, матеріалів, продукції	70	30	95	5
Удосконалення організації виробництва та праці: концентрація, спеціалізація, кооперація виробництва; застосування прогресивних інструментів та пристроїв; впровадження автоматизованої системи управління підприємством (АСУП); запровадження наукової організації праці (НОТ); ліквідація простоїв; застосування прогресивних форм і систем оплати праці; вдосконалення нормування, використання основних факторів виробництва	75	25	85	15
Зміна обсягу та структури продукції, що випускається	65	35	85	15

Складено автором за матеріалами дослідження та даними [73]

Наведені в табл. 1.2 дані, засновані на наукових і практичних спостереженнях, свідчать про вирішальну роль управлінського персоналу у підвищенні ефективності бізнесу в повоєнній економіці. Так, підвищення технічного рівня виробництва є основним завданням конструкторів, технологів, енергетиків, механіків, ІТ-служби. Дані функціональні служби проектують виробничий процес, підбирають технології виробництва, обладнання, стежать за його станом (як фізичним, так і моральним), проводять модернізацію та

технічне переозброєння. Ці ж служби розробляють і впроваджують заходи щодо вдосконалення продукції, що випускається, розробляють і впроваджують у виробництво нові види продукції.

Техніко-економічний рівень виробництва повністю залежить від якості праці управлінців відповідних функціональних служб підприємства. Розроблювані та прийняті ними рішення впливають на абсолютну величину змінних витрат за виробництво продукції: сировинних, матеріальних, енергетичних, трудових і, зрештою, на продуктивність праці, рентабельність виробництва та чистий прибуток.

Про багатогранну роль і складність дослідження кожної людини як елемента економічної системи свідчить той факт, що сучасна література рівноправно використовує різноманітні дефініції й характеристики людини як об'єкта управління. Для подальшого дослідження необхідним є системний розгляд питань розвитку управлінського персоналу та чітке розуміння сутності та змісту понять «персонал», «управлінська праця», «управлінський персонал», «розвиток», «професійний розвиток».

Вперше термін «персонал» з'явився в англійських джерелах у 1909 р. як загальна назва усіх працівників підприємства, які мають відмінності у кваліфікації та посадовій приналежності.

Виділення персоналу як ключового ресурсу підприємства відбулося наприкінці ХХ ст., коли у теорії управління відбулася зміна загальної парадигми управління. Персонал почали розглядати як основний ресурс фірми, що визначає ефективність діяльності організації, забезпечує її конкурентоспроможність в умовах глобалізації економіки.

Як зазначає Семикіна М. В., еволюція наукових підходів до ролі працівника в організації зумовила перехід від трактування персоналу як елемента витрат, що підлягають мінімізації, до концепції управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал розглядається як один із ключових ресурсів організації. У межах цього підходу наголошується на необхідності раціонального управління людськими ресурсами, формування

сприятливих умов для їх розвитку та здійснення суттєвих інвестицій у професійне зростання персоналу [61].

У наукових працях Крушельницької О. персонал інтерпретується як сукупність найманих працівників, тобто осіб, які перебувають у трудових відносинах із роботодавцем на підставі трудового договору або контракту [38]. При цьому до складу персоналу авторка також відносить власників або співвласників підприємства за умови їх безпосередньої участі у діяльності організації шляхом особистої праці з відповідною винагородою.

Більш стислий підхід до визначення персоналу представлено у дослідженнях Гавкалової Н. Л., яка розглядає його як сукупність співробітників організації, включаючи керівників, фахівців, робітників та молодший обслуговуючий персонал [5; 9].

У працях окремих учених-економістів поняття «персонал» набуває статусу соціально-економічної категорії. Так, Данюк В. М. визначає персонал як особовий склад організації, що працює за наймом і володіє певним рівнем компетенції, яка формується через поєднання професійних здібностей і мотивації кожного працівника та зумовлює його поведінку в межах організаційної системи [21]. Аналогічної позиції дотримується Чернякова В. О., яка трактує персонал як основний штатний склад постійних, сезонних і тимчасових працівників, зайнятих за наймом, наділених відповідною компетенцією, що інтегрує здібності та мотиваційні характеристики і визначає поведінкові моделі співробітників у межах організації [80]

Виходячи з вище викладеного, можна дійти висновку, що поняття «персонал» у рамках підприємства, зазвичай, використовують як загальну назву всіх працівників, що розрізняються у кваліфікації й посаді. Тому при управлінні ними необхідно враховувати весь комплекс притаманних працівникам індивідуальних якостей – соціальних, психологічних, професійних, мотиваційних, а також гендерних.

Таким чином, можемо стверджувати, що сьогодні в економічних джерелах сформовано сучасний підхід до сутності персоналу підприємства, під

яким розуміють сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Зазвичай персонал підприємства складають дві великі групи:

персонал основний діяльності, тобто. частина персоналу, що бере участь у основній діяльності підприємства;

персонал неосновної діяльності.

У відповідності до характеру функцій, що виконуються, персонал підприємства розподіляється на:

керівників – працівників, які керують підприємством та його структурними підрозділами;

фахівців – працівників, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші види робіт;

службовців – працівників, які займаються підготовкою та оформленням документації, обліком, контролем, господарським обслуговуванням;

робітників – тих, хто безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей.

У подальшому дослідженні поняття персонал буде використовуватись саме з такої точки зору.

Важливим питанням дослідження є виявлення місця та ролі управлінського персоналу в господарській діяльності, а також дослідження його сутності. Для цього доречно дослідити зміст поняття управлінської праці та управлінської діяльності.

Історичний розвиток виробничих процесів зумовив виокремлення управлінської праці в самостійну категорію людської діяльності з подальшою її диференціацією за видами та підвидами робіт. Така еволюція ґрунтується на розумінні управління як специфічного виду професійної діяльності, притаманної будь-якій формі спільної праці. У разі залучення до єдиного виробничого процесу групи осіб об'єктивно виникає потреба в узгодженні та координації їхніх трудових зусиль, що зумовлює необхідність управлінського впливу [11].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до тлумачення сутності

управлінської праці, що обумовлює різноманітність її трактувань. Так, Завадський Й. розглядає управлінську працю як особливий вид людської діяльності, у межах якої відображається реальна взаємодія об'єктивних і суб'єктивних чинників суспільної діяльності людей [27]. Шегда А. акцентує увагу на тому, що управлінська праця є різновидом розумової праці, яка безпосередньо не створює матеріальних благ, проте виступає невід'ємною складовою праці сукупного працівника, а отже, має продуктивний характер [84].

За підходом Хміля Ф., управлінська праця пов'язується з дотриманням установленого порядку та правил службової поведінки в апараті управління і спрямовується на реалізацію поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками управління відповідно до чинних посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи [77]. У свою чергу, Мельничук О. трактує управлінську працю як процес підготовки й реалізації комплексу заходів, зорієнтованих на досягнення визначених цілей системи управління, що передбачає розроблення регламентів, які окреслюють функціональну роль структурних підрозділів і окремих працівників, порядок їх взаємодії, норми внутрішніх взаємовідносин, форми впливу на об'єкт управління та механізми взаємодії із зовнішнім середовищем [49].

Узагальнення наведених наукових підходів дає підстави стверджувати, що управлінська праця за своєю сутністю спрямована на забезпечення цілеспрямованої та скоординованої діяльності як окремих учасників трудового процесу, так і трудового колективу в цілому. Вона проявляється як планомірна й результативна діяльність управлінського персоналу, орієнтована на організацію, регулювання, мотивацію та контроль роботи персоналу підприємства.

У цьому контексті доцільним є звернення до визначення управлінської діяльності, запропонованого Скибицькою Л., відповідно до якого управлінська діяльність розглядається як свідомо здійснюваний вид людської діяльності, спрямований на забезпечення ефективного виконання робіт (як індивідуальних, так і колективних), досягнення поставлених цілей, розв'язання відповідних завдань і реалізацію управлінських функцій [71].

Василюк С. пов'язує управлінську діяльність переважно з реалізацією управлінських рішень відносно виконання таких функцій управління, як: організація та розподіл праці, координування, контроль та облік, установа місця і функцій людини в трудовій діяльності тощо [5].

З позиції автора, узагальнення наведених наукових підходів і дефініцій дає підстави стверджувати, що категорія «управлінська діяльність» за своїм змістом є ширшою порівняно з поняттям «управлінська праця». Зміст управлінської праці формується залежно від її об'єктів і визначається застосовуваними прийомами та методами праці, особливостями структури виробничих процесів, рівнем їх технічного й інноваційного забезпечення, а також характером соціально-трудова відносин, що складаються у процесі реалізації управлінських функцій.

Водночас у межах управлінської діяльності, як зазначалося раніше, виокремлюються такі взаємопов'язані складові, як процес управління, процес праці, взаємодія людини з природним середовищем, при цьому управлінська діяльність виконує провідну та спрямовуючу роль щодо інших видів діяльності. За таких умов ефективність управлінської діяльності значною мірою зумовлюється роллю управлінського персоналу, яка проявляється у своєчасному, адекватному ухваленні та реалізації управлінських рішень.

Узагальнюючи наведені визначення та підходи різних вчених теорії й практики менеджменту, виділяють кілька підходів щодо визначення сутності поняття управлінського персоналу.

За видами розподілу управлінської праці розрізняють ієрархічний підхід та функціональний підхід до визначення управлінського персоналу.

Окрім зазначеної класифікації, в теорії й практиці управління управлінський персонал поділяють на лінійних і функціональних менеджерів [30].

Ієрархічний підхід передбачає розподіл комплексів робіт для реалізації функцій за рівнями ієрархії управління, закріплення їх за управлінськими працівниками й визначення на цій основі делегованих їм повноважень. Згідно з місцем у системі управління підприємством управлінський персонал

поділяється на працівників: вищої, нижчої й середньої ланок.

Підхід, згідно якого управлінський персонал ототожнюється з менеджерами середньої, вищої та низької ланки [49, 63], сформовано у відповідності до українського класифікатора професій, в якому визначено, що управителі – керівники, менеджери повинні здійснювати різноманітні функції управління та керівництва [34]. Як видно, в даному визначенні, до складу управлінського персоналу не входить така категорія персоналу, як службовці. Це на думку автора є справедливим, адже вони переважно здійснюють виконавчі функції і не мають прямого відношення до прийняття управлінських рішень.

Згідно другого підходу дане поняття розглядається як такий кадровий склад персоналу, до якого входять керівники, спеціалісти та службовці, які виконують управлінські, підготовчі та організаційні функції [83, 84]. Тобто управлінський персонал розглядається в широкому розумінні, що підтримується міжнародною організацією праці – автором даного підходу.

Цей підхід також підтримується Слиньковим В. згідно до якого, управління пов'язують з раціональною організацією праці і управлінську діяльність здійснюють переважно керівники [72].

Водночас у трудовому законодавстві Сполучених Штатів Америки використовується спрощений підхід до класифікації найманого персоналу, відповідно до якого він поділяється лише на дві узагальнені категорії. До першої належать рядові виконавці, тоді як до другої віднесено представників адміністрації, що охоплює весь управлінський персонал, зокрема менеджерів, а також працівників кадрових підрозділів, служб охорони та безпеки.

У системі управління, що склалася в США, управлінський персонал диференціюється залежно від рівня, займаного в ієрархії управління. До вищого рівня належать найвищі посадові особи компаній, зокрема голови рад директорів, президенти, виконавчі віце-президенти та інші керівники, які безпосередньо відповідають за ключові функціональні напрями або основні структурні підрозділи корпорацій, при цьому чисельність цього рівня зазвичай є обмеженою. Середній рівень представлений керівниками, відповідальними за діяльність підприємств, окремих підрозділів, відділів, проєктів чи програм, які

займають проміжне місце в організаційній ієрархії та формують найбільш чисельну частину управлінського апарату в промисловості США. Нижчий рівень включає працівників, які виконують переважно управлінські функції, проте не мають у підпорядкуванні інших керівників. За оцінками американських управлінських асоціацій, частка управлінців нижчого рівня може сягати до третини загальної чисельності управлінського персоналу в промисловості.

Міжнародна організація праці, у свою чергу, розглядає управлінський персонал як складову ширшої категорії працівників, до якої поряд із менеджерами входять і фахівці-професіонали. Такий підхід обґрунтовується тісним функціональним взаємозв'язком у діяльності менеджерів і спеціалістів, їх взаємною залежністю та спільною відповідальністю.

Цей підхід, на думку автора, є більш прийнятним в практиці зарубіжних підприємств, де спостерігається втілення економіки знань на мікрорівні, тому керівники, спеціалісти та службовці повинні бути в повній мірі залучені в управлінську діяльність. Крім того, високий рівень технологій дозволяє уникати бар'єрів вільної та своєчасної передачі інформації між управлінським персоналом, що підвищує рівень узгодженості в прийнятті управлінських рішень.

Під економікою знань, на яку спрямовані розвинені країни, розуміється економіка, в якій джерелом зростання є як спеціалізовані (наукові), так і повсякденні знання, в результаті використання яких, поряд з природними ресурсами, капіталом і працею, домінуючим фактором стають процеси накопичення і використання знань, внаслідок чого постійно зростає конкурентоспроможність економіки [81, 84].

Вітчизняні підприємства також повинні орієнтуватися на економіку знань, але на даному етапі існують ряд перешкод, до яких належать низький рівень технологій, відсутність стратегічного мислення менеджерів тощо.

Більш сучасне визначення надається в роботі Чумаченко О. В., де до управлінського персоналу відносяться особи, які безпосередньо виконують функції управління або виконують роботи по технічному забезпеченню управління, головним результатом діяльності яких є: створення нової

інформації, зміна її змісту або форми; визначення проблем діяльності підприємства; підготовка та прийняття управлінських рішень; реалізація та контроль за їхнім виконанням [83].

В сучасних умовах управлінський персонал поєднує керівників, менеджерів вищої, середньої та первісної ланок, що здійснюють управлінську діяльність, які повинні мати гнучке мислення, бажання брати на себе відповідальність за прийняття управлінських ризиків, постійно підвищувати рівень професійної майстерності, працювати у відповідності до потреб діяльності.

Найбільш вдалим та прийнятним на сьогодні, на думку автора, слід вважати підхід, запропонований у Класифікаторі професій України. Згідно з розділом 1 «Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі)» передбачає такий їх ієрархічний розподіл (рис. 1.2).

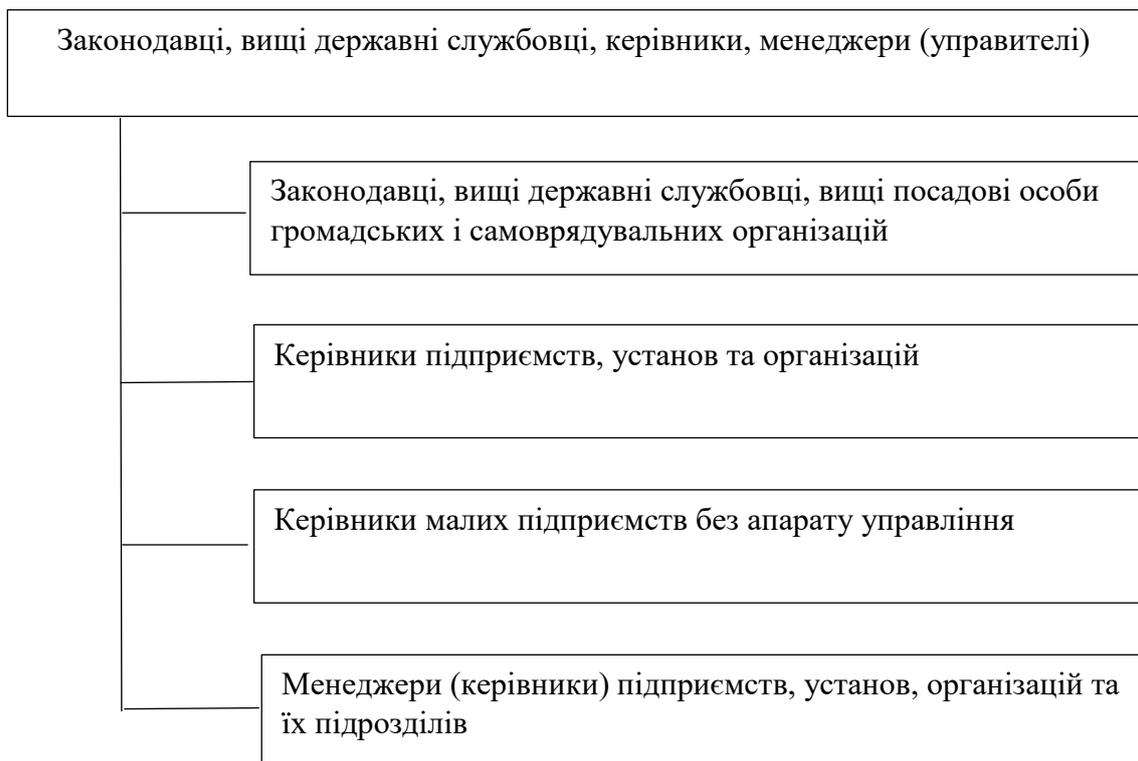


Рис. 1.2. Управлінський персонал: ієрархічний розподіл

Згідно з розділом 1 Класифікатора професій ДК 003-2010 [34] управлінський персонал визначається як керівники, менеджери (управителі),

функціональні обов'язки яких пов'язані зі здійсненням різноманітних функцій управління та керівництва, які суттєво відрізняються за своєю складністю та відповідальністю.

Визначимо базові види діяльності управлінського персоналу, які відрізняють його від інших категорій: а) встановлює цілі та визначає засоби їх досягнення; б) організовує трудові та бізнес-процеси, забезпечує їх взаємодію в процесі досягнення необхідного результату; в) створює систему мотивації праці та підтримує комунікації, використовуючи специфічні прийоми впливу; г) встановлює показники результативності, які дозволяють оцінити роботу кожного учасника процесу та узагальнити ефективність роботи всього підприємства; д) сприяє професійному зростанню персоналу.

1.2. Сутнісно-змістовні характеристики розвитку управлінського персоналу

Сучасний стан розвитку економіки ставить нові підвищені вимоги до якості робочої сили, її конкурентоспроможності, адже технологічний розвиток обумовив необхідність зростання кількості кваліфікованих та наукоємних робіт та спеціалістів, які отримали відповідне навчання. Змінилося й співвідношення між розумовою та фізичною працею, яке складає 70% та 30% відповідно, що призвело до зростання кількості управлінського персоналу. Ось чому питання розвитку управлінського персоналу, спроможного приймати вірні рішення в умовах швидких змін, набуває особливої значущості.

Питання розвитку управлінського персоналу почали розглядатися у науковій літературі порівняно недавно, а необхідність застосування відповідних знань вже потребує чіткого механізму формування та використання наукового, освітнього, технічного та інформаційного потенціалу управлінця.

Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених проблематиці

розвитку персоналу підприємства, у переважній частині з них розвиток персоналу трактується передусім як одна з функцій управління персоналом, що звужує змістовні межі цієї категорії. У межах класичного підходу розвиток розглядається як поступальний рух від простого до складного, від нижчого до вищого, тобто як висхідний перехід від попереднього якісного стану до нового, більш досконалого, що проявляється у природі, суспільстві та людському мисленні [76]. Аналогічну логіку відображає і Великий тлумачний словник сучасної української мови, у якому розвиток визначається як процес, унаслідок якого відбувається зміна якості певного явища та його перехід до вищого якісного стану [76].

У наукових джерелах розвиток також інтерпретується як закономірний процес переходу системи з одного стану в інший, більш досконалий, що пов'язується зі зміною якісних характеристик, ускладненням структури та підвищенням рівня організації [66].

Суттєвого уточнення класичних уявлень про розвиток потребує сучасне наукове бачення, сформоване в межах синергетики, яка досліджує універсальні закономірності еволюції складних динамічних систем і зміну їх станів у процесі взаємодії з внутрішнім і зовнішнім середовищем [59]. З позицій цього підходу розвиток не може зводитися виключно до необоротних змін, оскільки поряд з відкритими системами, для яких такі зміни є типовими, існують і закриті системи, в яких можливі оборотні процеси. Крім того, у ході розвитку трансформується не лише структура системи, а й характер її функціонування та поведінки.

У підсумку слід зазначити, що, незважаючи на значний масив теоретичних напрацювань у сфері розвитку персоналу підприємства, домінування підходу, за яким розвиток персоналу розглядається виключно як функція управління персоналом, призводить до звуження його сутнісно-змістовної характеристики та не повною мірою відображає складність і багатовимірність цього процесу.

У сучасній теорії менеджменту можна визначити три підходи щодо змісту та ролі розвитку персоналу в системі управління персоналом – економічний,

органічний й гуманістичний (табл. 1.3).

Розвиток цих підходів пов'язаний з еволюцією ринкової економіки та соціально-трудових відносин. Відповідним чином змінювалася і система розвитку персоналу.

Концепція управління трудовими ресурсами є характерною для економічного підходу. Її характеристиками: технічна підготовка працівників; єдиноначалля; баланс між владою й відповідальністю; трудова дисципліна; ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі [56].

Таблиця 1.3

Еволюція підходів щодо розвитку персоналу

Підходи	Характер праці	Відношення до людини	Методи управління	Функції та інструменти управління	Вектори розвитку персоналу
Економічний (кінець XIX – початок XX ст.)	Фізична	Людина як робоча сила	Економічні, адміністративні	Контроль за кількістю та якістю праці; нормування праці; заохочення та покарання персоналу	Низько-кваліфікований персонал – дисциплінарний вплив, програми безпеки праці
Організаційний (середина XX – кінець XX ст.)	Автоматизована	Людина як фактор виробництва	Економічні, адміністративні	Підбір та оцінка персоналу; планування кар'єри.	Висококваліфікований персонал – підвищення кваліфікації, навчання, ротація персоналу
Гуманістичний (кінець XX – початок XXI ст.)	Інтелектуальна, знанієорієнтована	Людина як інтелектуальний капітал, психосоціальний феномен	Комплексне застосування методів управління, активізація соціально-психологічних методів	Формування колективу та лідерства; управління відносинами в колективі; створення організаційно-культурного середовища	Інтелектуальний креативний, творчий персонал – особистісне зростання, самоменеджмент-безперервне навчання

Концепції управління персоналом і управління людськими ресурсами поєднано у рамках органічного підходу, головний акцент якого робиться на підборі, навчанні та оцінці персоналу, а також плануванні його трудової

кар'єри. Слід зазначити, що саме організаційний підхід вийшов за межі традиційних функцій управління персоналом, поширивши їх підбір та навчання працівників.

Слід зауважити, що в 90 рр. ХХ ст. в перекладних західних монографіях і підручниках в галузі управління персоналу і менеджменту словосполучення «personnel development» часто перекладається як «навчання персоналу».

За теперішнього часу людина розглядається як унікальний ресурс, як стратегічна можливість підприємства, що відповідає гуманістичному підходу. До особливостями такого підходу слід віднести увагу до організаційної культури, компетентносний підхід до розвитку персоналу, креативність щодо видів навчання та розвитку трудового потенціалу.

Швидкі зміни, які відбуваються в суспільстві потребують не тільки високого рівня готовності та адекватної реакції на них, але й прогнозування цих змін, що безумовно досягається завдяки розумінню процесів розвитку складних систем, до яких належить людський розвиток.

У наукових дослідженнях, присвячених проблематиці розвитку персоналу, простежується еволюція підходів — від загальнофілософського осмислення людського розвитку до прикладних управлінських концепцій, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей організації. Так, у працях М. Бранда концепція людського розвитку ґрунтується на ідеї первинної самоцінності людини, відповідно до якої виробництво розглядається як інструмент розвитку людини, а не навпаки [7]. У цьому ж контексті Е. Лібанова аналізує людський розвиток на макрорівні, обґрунтовуючи його роль як одного з ключових чинників економічного зростання національної економіки [45].

Подальший розвиток наукової думки зосереджується на мікроекономічному рівні, де розвиток персоналу розглядається у тісному зв'язку з ефективністю управління підприємством. З позицій системного підходу В. Данюк та В. Петюх трактують розвиток персоналу як цілеспрямовано організований безперервний процес професійного навчання, спрямований на підготовку працівників до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування та формування кадрового

резерву [21]. Близькою за змістом є позиція Ф. Хміля, який визначає розвиток персоналу як повторюваний процес досягнення такого рівня кваліфікації працівників, що відповідає стратегічним орієнтирам розвитку організації [77].

У межах функціонального підходу Крушельницька О. В. та Котвицький А. А. акцентують увагу на тому, що розвиток персоналу пов'язаний із набуттям працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які використовуються або будуть використовуватися у професійній діяльності, а також із процесами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з метою виконання нових виробничих завдань і посадових обов'язків [38]. Подібної логіки дотримується й В. Слинков, який ототожнює розвиток персоналу з формуванням у працівників нових професійних компетенцій, знань і навичок, необхідних для практичної діяльності [71].

Водночас низка авторів наголошує на багатовимірності й комплексному характері розвитку персоналу. Так, В. Савченко розглядає його як складне багатогранне явище, що охоплює взаємопов'язані психологічні, соціальні, економічні та педагогічні аспекти, узгоджене вирішення яких забезпечує розвиток підприємства в цілому [64]. Аналогічну позицію займає В. Гриньова, визначаючи розвиток персоналу як сукупність заходів, спрямованих на повніше розкриття особистісного потенціалу працівників і підвищення їх здатності робити внесок у діяльність організації [17].

Окрему групу становлять підходи, зосереджені на практичних аспектах управління. Так, Р. Марра та Т. Шмідт розглядають розвиток персоналу передусім як процес навчання і підвищення кваліфікації працівників [40]. Натомість В. Вебер наголошує на недоцільності зведення розвитку персоналу виключно до навчання, підкреслюючи його всеосяжний характер як концепції стимулювання та ефективного використання людських ресурсів фірми [6].

У працях О. Грішнєвої розвиток персоналу аналізується як у вузькому, так і в широкому значенні: від сукупності організаційно-економічних заходів у сфері навчання, перепідготовки та перекваліфікації до комплексного процесу, що охоплює професійну адаптацію, оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійне просування та інші елементи управління людськими ресурсами [20]. Стратегічну спрямованість розвитку персоналу

підкреслює Л. Черчик, визначаючи його як систему взаємопов'язаних заходів, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності персоналу через набуття нових знань, умінь, навичок і досвіду з метою адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення цілей підприємства [81].

Узагальнення наведених підходів дає змогу розглядати розвиток персоналу як багатоаспектний процес, що включає сукупність функціонально взаємопов'язаних елементів і ґрунтується на принципі безперервності навчання. У більшості зарубіжних і вітчизняних досліджень до його складових відносять первинну професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування трудової кар'єри, оцінювання та атестацію персоналу, формування кадрового резерву [1]. Таким чином, розвиток персоналу постає як комплекс заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників відповідно до стратегічних завдань розвитку підприємства.

Виходячи з того, що управлінський персонал являє собою сукупність керівників, менеджерів і управителів, які здійснюють управлінську діяльність, а розвиток персоналу — це системно організований безперервний процес професійного навчання та професійно-кваліфікаційного зростання, розвиток управлінського персоналу доцільно трактувати як цілеспрямований процес підготовки управлінців до прийняття управлінських рішень і виконання функцій менеджменту відповідно до стратегії підприємства.

У сучасних умовах розвиток персоналу розглядається як один із ключових чинників успішної діяльності організації. Зростаюча динаміка ринкового середовища та загострення конкурентної боротьби підсилюють потребу у високому рівні загальної й професійної освіти, безперервному навчанні та розвитку творчого потенціалу працівників. За таких умов якість персоналу дедалі частіше стає визначальним чинником конкурентних переваг, а інвестування в розвиток кадрів — більш значущим, ніж вкладення у розширення або модернізацію виробничих потужностей [70].

Разом із тим розвиток персоналу сприяє зростанню конкурентоспроможності працівників на ринку праці, яка розглядається як сукупність якісних і вартісних характеристик робочої сили, здатних задовольняти потреби роботодавців [8]. Підвищення рівня професійної підготовки, набуття

нових знань і навичок розширює можливості кар'єрного планування як у межах організації, так і за її межами, а в разі втрати роботи — полегшує повторну інтеграцію на ринок праці або започаткування власної справи.

В умовах економічної нестабільності проблемам розвитку персоналу традиційно приділяється недостатня увага, однак саме в кризові періоди інвестиції в людський потенціал стають передумовою економічного відновлення та зростання. Реалізація завдань розвитку персоналу потребує значних ресурсів, а витрати на персонал дедалі частіше визначають параметри виробничих і соціальних показників та стратегію розвитку організації. У зв'язку з цим особливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу та проблематика інвестування в людину, що концептуально відображено в теорії людського капіталу.

Підходи до розвитку персоналу зазнають еволюційних змін і посилюються залежно від рівня атрибутивної структури, у межах якої здійснюється відповідний управлінський вплив (рис. 1.3).

Рівні		Системи
Макрорівень (найвищий рівень)	⇒	Система сталого розвитку – розвиток соціальної відповідальності
Мезорівень (вищий рівень)	⇒	Система професійного розвитку – розвиток професіоналів
Мікрорівень (базовий рівень)	⇒	Система людського розвитку – розвиток персоналу – професійний розвиток персоналу

Рис. 1.3. Атрибутивна структура системи розвитку персоналу

Запропонована ієрархічна конфігурація атрибутивної структури забезпечує цілісне відображення взаємозв'язків між різними рівнями розвитку персоналу та створює підґрунтя для їх узгодження із стратегічними орієнтирами соціально-економічного розвитку.

Залежно від рівня атрибутивної структури змінюються й поглиблюються

підходи до розвитку персоналу: базовому, або мікрорівню, відповідає комплексний підхід; вищому рівню — системний; найвищому — атрибутивний підхід, що проявляється у функціонуванні підсистем людського, професійного та сталого (соціального) розвитку, а також відповідних програм професійного розвитку персоналу. У межах формування атрибутивної структури професійний розвиток персоналу підприємств спирається на людський розвиток, основними сферами реалізації якого є формування умінь і технічних навичок, насамперед на етапі первинної підготовки персоналу в системі освіти. Водночас саме професійний розвиток персоналу виступає підґрунтям сталого й соціального розвитку, що реалізується через процеси соціалізації та професійної орієнтації працівників, консультування й забезпечення їх благополуччя, формування різноманітності кадрової політики, культивування соціальної відповідальності та принципів сталого розвитку.

У традиційному розумінні професійний розвиток тривалий час ототожнювався з регулярним підвищенням кваліфікації, яке, своєю чергою, зводилося переважно до післядипломної освіти. Таке звужене трактування було зумовлене тим, що підвищення кваліфікації здійснювалося здебільшого в межах формальної освітньої системи, з відривом або без відриву від виробництва, але обов'язково в інституційних закладах із отриманням офіційного документа — диплома, посвідчення чи сертифіката, а сам процес регулювався та фінансувався державою.

Сучасні соціально-економічні дослідження засвідчують зростання інтересу як зарубіжних, так і вітчизняних науковців до проблематики професійного розвитку персоналу. У працях зарубіжних учених-економістів це питання розглядається в контексті стратегічного управління людськими ресурсами (М. Армстронг, Г. Емерсон, М. Хансен), у зв'язку з процесами змін та інновацій в організаціях (Р. Дафт, П. Друкер, П. Сенге), а також у межах аналізу сучасних теорій і підходів до управління персоналом (Д. Грейсон, К. О'Делл, К. Джеральд). Серед вітчизняних дослідників значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили С. Бабушко, О. Крушельницька, Ю.

Плугіна, Т. Збрицька, М. Семикіна, В. Савченко, А. Ткаченко, П. Журавльов, М. Магура, М. Курбатова, С. Шекшня та інші.

У найбільш поширених трактуваннях професійний розвиток розглядається як процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, що використовуються або потенційно можуть бути використані у професійній діяльності, а також як підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і посадових обов'язків. Значущість професійного розвитку підтверджується тим, що на багатьох зарубіжних підприємствах на ці цілі спрямовується близько 10 % фонду оплати праці. Водночас професійний розвиток трактується і як цілеспрямований процес формування спеціальних знань, умінь і навичок, які забезпечують зростання продуктивності праці, якісне виконання функціональних обов'язків та освоєння нових видів діяльності, охоплюючи як формальне, так і неформальне професійне навчання відповідно до чинного законодавства.

За підходом А. Бессонової та Т. Чернатої, професійний розвиток працівника розпочинається з моменту його входження в організацію та адаптації на робочому місці, продовжується через поточне навчання, періодичне підвищення кваліфікації та, за потреби, перепідготовку [2]. Подібної позиції дотримуються А. Зленко та Д. Мірошніченко, які наголошують на поєднанні процесів набуття нових компетенцій із підготовкою до виконання нових виробничих функцій і посадових обов'язків [31]. Розширене трактування пропонує С. Лучик, розглядаючи професійний розвиток не лише як навчання, а і як вибудовування кар'єрної траєкторії, формування професійної поведінки, досягнення результатів, задоволення від праці та стабільності або змін у професійному статусі [43]. На індивідуальному рівні О. Чернушкіна пов'язує професійний розвиток із постійним самовдосконаленням і саморозвитком на основі оновлення знань, умінь, навичок і набуття нових компетентностей [79].

У монографічних дослідженнях М. Семикіної сутність професійного

розвитку персоналу підприємства розкривається з позицій дуального підходу: на рівні підприємства — як комплекс заходів, спрямованих на безперервне оновлення професійних знань і навичок персоналу, його адаптацію до зростаючих вимог та активізацію інноваційної діяльності в інтересах підвищення конкурентоспроможності; на рівні працівників — як процес неперервного розвитку професійних компетентностей шляхом поєднання саморозвитку з професійним навчанням і підвищенням самомотивації до реалізації інноваційних цілей підприємства [61].

Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» [60], діяльність роботодавців у цій сфері охоплює планування професійного навчання, вибір його форм і методів, розроблення та реалізацію навчальних програм, організацію навчального процесу, облік результатів, стимулювання професійного зростання, забезпечення регулярного підвищення кваліфікації, проведення атестації та аналіз її результатів. Державна політика у сфері професійного розвитку персоналу реалізується на засадах доступності, свободи вибору форм і методів навчання з урахуванням специфіки діяльності, балансу інтересів роботодавців і працівників та безперервності розвитку.

Порівняння понять розвитку персоналу й професійного розвитку дозволяє дійти висновку, що останній акцентує увагу насамперед на набутті компетенцій, знань, умінь і навичок, безпосередньо пов'язаних із професійною діяльністю. У площині професійного розвитку управлінського персоналу цей процес набуває особливого значення, оскільки виступає індикатором прогресивності суспільства та одним із ключових чинників науково-технічного прогресу. Саме тому в країнах із розвинутою ринковою економікою ініціатива щодо професійного розвитку управлінських кадрів дедалі частіше переходить безпосередньо до підприємств. Узагальнення наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до визначення професійного розвитку управлінського персоналу, що зумовлює різноманіття його трактувань у сучасних дослідженнях.

На основі узагальнення наукової думки та власних досліджень, наведемо

авторське визначення досліджуваній категорії. Під професійним розвитком управлінського персоналу (керівників, менеджерів (управителів)) розуміється цілеспрямований безперервний планомірно здійснюваний процес формування його професійних якостей та компетентностей, необхідних для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, за допомогою нових технологій навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, соціального та особистісного розвитку, управління трудовою мотивацією та стимулюванням, адаптації, оптимізацією морально-психологічного клімату тощо. В результаті професійного розвитку формується професійний потенціал управлінського персоналу із інноваційними властивостями та компетентностями, здатний до ефективної професійної діяльності (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Складові професійного розвитку управлінського персоналу

Однією зі складових розвитку управлінського персоналу є професійне навчання та післядипломна освіта.

Відповідно до положень законодавства [60], професійне навчання працівників трактується як цілеспрямований процес формування спеціальних знань, розвитку необхідних умінь і навичок, що забезпечують зростання продуктивності праці, якісне виконання функціональних обов'язків та опанування нових видів професійної діяльності. Формальне професійне навчання передбачає здобуття працівниками професійних знань, умінь і

навичок у закладах освіти або безпосередньо у роботодавця відповідно до вимог державних стандартів освіти та завершується видачею документа встановленого зразка. Неформальне професійне навчання, у свою чергу, пов'язується з набуттям професійних знань, умінь і навичок без жорсткої регламентації місця, строків і форм навчання.

Структура післядипломної освіти керівників та фахівців включає: підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів, післядипломну підготовку осіб з вищою освітою, самостійне навчання. Але для забезпечення поставлених цілей щодо формування високопрофесійних управлінських кадрів нового типу не завжди достатньо навіть післядипломної освіти. Тому слід застосовувати новітні активні методи навчання. Різноманітність методів можна представити наступним чином: спеціальні курси, які проводяться вищими навчальними закладами (програми MBA); курси, орієнтовані на набуття специфічних знань та навичок; практичні навчання (коучинг, делегування, командна робота, обмін досвідом тощо) табл. 1.4 [61, 62].

Однак на сьогоднішній день склалася ситуація, коли знання, які отримано на курсах підвищення кваліфікації, перенавчання, що зазвичай проводяться на вітчизняних підприємствах раз на 3-5 років стають неактуальними, і не можуть використовуватись в управлінській діяльності. Тому необхідною є орієнтація на своєчасне отримання та реалізацію актуальних знань. Актуальні знання слід розглядати як специфічні стратегічні активи, які через формування відповідних компетенцій забезпечують управлінському персоналу володіння необхідним теоретичним і практичним інструментарієм для обґрунтування та прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах мінливого господарського середовища.

Ефективна діяльність управлінського персоналу є неможливою без використання активних форм пізнання, зокрема дискусій з актуальних проблем економіки й управління, рольових ігор, аналізу практичних ситуацій тощо. Водночас не менш вагомим значення набуває розвиток стратегічного мислення, яке забезпечує здатність до прогнозування перспектив розвитку

подій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства й формує готовність до креативного опрацювання неординарних управлінських рішень на основі повного та системного використання актуальних знань.

Таблиця 1.4

Сучасні методи навчання для розвитку управлінського персоналу

Метод навчання	Характеристика методу	Ключові переваги
Коучинг (наставництво)	Спрямована взаємодія досвідчених керівників із управлінцями нижчих рівнів з метою підтримки у вирішенні управлінських завдань	Індивідуалізований підхід до кожного учасника; наявність постійного зворотного зв'язку між наставником і тим, хто навчається
Делегування повноважень	Передача керівникові відповідальності, необхідних повноважень і ресурсів із подальшим контролем результатів	Формує персональну відповідальність за досягнуті результати та розвиває управлінську самостійність
Командна робота (групові методи, мозкові штурми, професійні зв'язки)	Аналіз і вирішення управлінських проблем у межах команди керівника	Сприяє підвищенню залученості та лояльності персоналу, розвитку колективної відповідальності
Метод порівняльного аналізу (обмін досвідом)	Вивчення практик інших організацій, у тому числі шляхом короткострокового переміщення керівника на іншу посаду	Розвиває комунікативні здібності, адаптивність і навички прийняття рішень в умовах обмеженого часу; забезпечує набуття практичного досвіду
Програмоване навчання (дистанційні курси, електронні засоби, відеоконференції)	Структуроване навчання, ефективне насамперед для засвоєння теоретичного матеріалу	Сприяє розвитку цифрових компетенцій та опануванню сучасних інформаційних технологій
Конференції та семінари	Інтерактивні форми навчання з можливістю участі в професійних дискусіях	Розвиває аналітичне й логічне мислення, дає змогу моделювати поведінку в різних управлінських ситуаціях
Моделювання виробничих ситуацій (кейс-метод)	Штучне відтворення реальних організаційних проблем для їх колективного розв'язання	Поєднує теоретичні знання з практичними навичками, розвиває критичне та творче мислення
Ділові ігри	Відпрацювання моделей поведінки у виробничих ситуаціях і переговорних процесах	Заохочує формування альтернативних підходів, розвиток гнучкості мислення та аргументації

Отже, для здійснення ефективної управлінської діяльності важливим є використання саме актуальних знань, яким мають бути притаманні усі ознаки стратегічності, а саме: такі знання важко зімітувати та неможливо замінити; вони є рідкими (за логікою «знаю-що», «знаю-як», «знаю-чому»); вони є цінними. Отже сучасний управлінець – це, перш за все, людина зі стратегічним мисленням, яка озброєна актуальними знаннями та компетенціями [63].

Високий рівень знань управлінського персоналу є дуже важливою, але недостатньою складовою для досягнення цілей підприємства. У зв'язку з цим, суттєвої значущості набуває оцінювання і атестація управлінського персоналу.

Оцінювання персоналу доцільно трактувати як систематизовану процедуру визначення ступеня відповідності професійних, ділових і особистісних характеристик працівника, його трудової поведінки та результатів діяльності встановленим вимогам. Послідовне застосування системи оцінювання істотно впливає як на результативність функціонування організації, так і на формування її ділової репутації. Виявлення розбіжностей між фактичними показниками виконання завдань і очікуваними результатами створює підґрунтя для розроблення обґрунтованих управлінських рішень і заходів, спрямованих на підвищення ефективності як індивідуальної, так і колективної діяльності.

У наукових джерелах виокремлюють інформативну, мотиваційну та адміністративну цілі оцінювання персоналу [51]. Інформативна складова полягає у забезпеченні керівників різних рівнів управління достовірними відомостями щодо результатів праці підлеглих, їх сильних сторін і проблемних аспектів. Мотиваційна функція передбачає встановлення зв'язку між трудовою поведінкою, результатами діяльності та системою матеріального й нематеріального заохочення, орієнтуючи працівників на професійне зростання та підвищення якості виконання завдань. Адміністративна складова реалізується під час прийняття кадрових рішень, зокрема щодо просування або пониження по службі, переведення, перепідготовки, заохочення, дисциплінарного впливу чи припинення трудових відносин.

Відповідно до положень чинного законодавства, атестація працівників визначається як процедура встановлення відповідності професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам шляхом їх цілеспрямованого оцінювання. Атестація виступає комплексною формою аналізу сильних і проблемних сторін працівників, охоплюючи рівень їх знань, умінь, навичок, індивідуально-професійні характеристики та результативність трудової діяльності.

Основне призначення атестації полягає у забезпеченні раціонального розміщення персоналу та підвищенні ефективності використання його професійного потенціалу. За підсумками атестації керівництво організації отримує підстави для ухвалення управлінських рішень щодо зміни кваліфікаційної категорії працівника, коригування рівня посадового окладу, визначення форм матеріального заохочення, а також необхідності підвищення кваліфікації чи опанування нової спеціальності.

Вагомою складовою професійного розвитку управлінського персоналу виступає соціальний і особистісний розвиток, який насамперед формується на індивідуальному рівні та лише згодом набуває колективного виміру. Соціальне становлення особистості має характер безперервного природного процесу, від якого залежать рівень її соціальної активності та здатність до повноцінної участі в суспільному й професійному житті.

Особистісний розвиток характеризується позитивними змінами в структурі особистості, що відбуваються внаслідок активізації її внутрішнього потенціалу, набуття нового досвіду, формування індивідуального стилю поведінки та системи ставлень до оточення. Такий розвиток підвищує здатність особистості долати різноманітні труднощі, у тому числі психологічного характеру.

На підставі проведеного аналізу доцільно виокремити ключові цілі та завдання професійного розвитку управлінського персоналу на підприємстві, які узагальнено подано в табл. 1.5.

Цілі та завдання розвитку та використання управлінського персоналу

Цілі	Завдання
Керівники	
1. Підвищення рівня професійного розвитку	Розробка освітніх програм, що включають підвищення кваліфікації, спеціалізацію, самоосвіту на основі програмованих курсів навчання, конференцій, семінарів, командної роботи
2. Формування нового типу мислення	Формування лідерських якостей та стратегічного мислення керівників на основі застосування новітніх методів навчання – тренінги, ділові ігри семінари тощо
3. Формування соціально-психологічної стійкості	Налагодження психологічних контактів з підлеглими, підвищення ступеня довіри до керівництва на основі, встановлення корпоративного духу на основі розробки керівником грамотної організаційної культури
4. Формування вміння швидко та ефективно приймати рішення	Застосування ділових ігор в тому числі і методу «мозкового штурму», що допомагає у короткий проміжок часу знайти рішення тієї, або іншої проблеми
Менеджери	
1. Підвищення рівня професійного розвитку	Розробка освітніх програм, що включають перепідготовку менеджерів з вищою освітою, післядипломну підготовку менеджерів, самоосвіту та спеціалізацію на основі програмованих курсів навчання, коучингу тощо
2. Розкриття творчого потенціалу	Використання таких новітніх методів навчання, як моделювання ситуації з виробничої практики, ділові ігри тощо. Поліпшення умов праці на основі забезпечення інформаційної бази знань, гнучкого графіку роботи, фінансової незалежності.
3. Підвищення мотивації до інтелектуальної праці	Заохочення до отримання нових знань на основі розробки дієвого мотиваційного механізму; здійснення оцінки персоналу, і на її основі планувати кар'єрне зростання

Водночас для організацій, спрямованих на знання, для українських підприємств залишаються актуальними такі проблеми, як невідповідність професійного рівня наявної робочої сили потребам бізнесу, недостатня мотивація до інтелектуальної праці, а також висока залежність зайнятості від загальної економічної ситуації в країні, що проявляється, зокрема, у скороченні робочих місць.

Таким чином, бар'єри переходу підприємств до економіки знань є не лише внутрішніми, але й зовнішніми і подолання їх можливе лише за умови використання стратегічного підходу.

Слід зазначити, що описаний вище процес формування організації,

заснованої на знаннях не є статичним, а як і всі відкриті системи, постійно перебуває під загрозою змін з боку зовнішнього середовища. Тому доцільним є використання стратегічного підходу, який на сьогоднішній день є найефективнішим інструментом реалізації будь-якого управлінського рішення.

1.3. Стратегічний підхід до професійного розвитку управлінського персоналу

На сучасному складному етапі розвитку України, стало звичним стверджувати, що темпи соціально-економічних змін прискорюються, несподівані явища виникають дуже швидко, і сучасні організації повинні діяти у все більш невизначених умовах і оперативно на них реагувати. Ключові чинники змін, що прискорюються та їх характеристика наведено в табл. 1.6 [85].

Таблиця 1.6

Ключові чинники змін в економіці, що прискорюються

Чинники змін, що прискорюються	Характеристика змін
Глобалізація економіки	Конкуренція відбувається у всесвітньому масштабі, покупці все частіше мають змогу отримувати будь-які товари по всьому світу. Товари і послуги вільно переміщуються по світу, джерела поставок істотно розширилися, більш того, покупці мають нагоду одержувати товари по Інтернету.
НТП	Високі технології (інноваційні, інформаційні) серйозно впливають на те, як виробляються товари і надаються послуги, як здійснюється управління всередині організацій і доставка товарів і послуг на ринок.
Створення штучних потреб покупців	Гостра конкуренція в більшості областей означає, що покупці одержують кращий сервіс, кращу якість і більш широке коло товарів і послуг. Цикли життя товарів і послуг скорочуються, і на ринках з'являється все більше нових ніш. Щоб підтримувати конкурентоспроможність, організація повинна пропонувати кращий сервіс, якість і бути в змозі створювати нові ринки і проникати в них.
Соціальна відповідальність організації	Будь-яка організація знаходиться в центрі різних видів відповідальності, вона відповідає не тільки перед законом, власниками і покупцями, її обов'язки тепер набагато ширше. Важливою на сьогоднішній день є створення екологічної безпеки з боку організації, що стосується як використання екологічно чистих матеріалів для виготовлення продукції, так і недопустимість забруднення навколишнього середовища.
Роль персоналу на виробництві	Люди все частіше стають ключовим чинником успіху розвитку організації, вирішальним значенням є необхідність розвивати, зберігати і стимулювати працівників.

Орієнтація на економіку знань, якій також властиві всі ці зміни посилили увагу до стратегічного підходу щодо розвитку підприємства на всіх рівнях управління. Так, лише компетентна організація спроможна підтримувати високий інтелектуальний потенціал персоналу, який в змозі своєчасно реагувати на всі зміни.

В процесі еволюціонування систем управління організацією стало очевидним, що на діяльність організації здійснюють найбільший вплив фактори зовнішнього середовища. Так, тривалий час ефективною була система управління – бюджетування та фінансовий контроль, сутність якої полягала у складанні бюджетів на майбутнє, як правило це був короткостроковий період. Необхідності в урахуванні факторів зовнішнього середовища не було, адже сигнали можна було передбачити заздалегідь і вони не істотно впливали на розвиток подій. Основна увага приділялась функціональній діяльності, виконувався оперативний контроль.

На етапі довгострокового планування управління здійснювалось на основі екстраполяційних прогнозів. Підприємство все ще розглядалось як замкнута система. Але поступово почали виникати сигнали які все складніше було контролювати. До цих сигналів слід віднести виникнення конкуренції, в тому числі і з зарубіжними аналогами, боротьба за перевагу в ціні та якості продукції, що випускається, удосконалення виробництва тощо. Підприємство на даній стадії хоча і почало відчувати вплив зовнішнього середовища, але спроможність реагувати на ці зміни була практично відсутня. Все це і стало передумовами виникнення стратегічного планування. Основною особливістю якого стало розгляд підприємства як відкритої системи. В результаті чого підприємство активно взаємодіяло з зовнішнім середовищем, враховуючи свої сили та слабкості. На даному етапі розробляються альтернативні стратегії розвитку підприємства та в залежності від умов, що склалися обираються адекватні. Однак дана система управління виявилася недостатньо ефективною, що пов'язано з посиленням факторів змін зовнішнього середовища, що постійно прискорюються (табл. 1.8) та недостатньою гнучкістю в прийнятті управлінських

рішень. Це обумовило необхідність виникнення стратегічного управління.

Особливістю даної системи управління є:

- 1) поява стратегічних несподіванок, що потребують швидкого прийняття стратегічних рішень, які частіше за все не співпадають з запланованими;
- 2) ослаблення сигналів про зміни в зовнішньому середовищі, у зв'язку з чим зменшується інформаційне наповнення системи управління;
- 3) необхідність наявності стратегічного мислення для ефективного втілення альтернативної стратегії;
- 4) включення елементів всіх попередніх систем управління, тобто складання бюджетів, використанням екстраполяційних методів для прогнозування майбутнього.

Слід підкреслити, що стратегічний підхід до передбачення та забезпечення розвитку бізнесу в мінливих агресивних умовах перетворився в сучасний, на засадах індикативного управління, інструмент організації, підтримки та довгострокового спрямування розвитку бізнесу, не сам по собі, а у контексті процесу тривалої еволюції способів організації ефективного менеджменту із забезпеченням безперервного раціонального конкурентного розвитку підприємств на тривалі періоди часу.

Аналіз літературних джерел свідчить, що застосування стратегічного підходу стосовно будь-якої сфери економічної діяльності є дуже розповсюдженим, однак вивчення сутності поняття „стратегічний підхід” практично не зустрічається.

Так, у тлумачному словнику «підхід» – сукупність прийомів, засобів (стосовно здійснення впливу на будь-кого, будь-що) [76]. Стратегічний, у тому ж словнику означає довгостроковий, а в словнику Пастухової В. – стратегічний – той, який відноситься до стратегії [57].

Отже, стратегічний підхід – це сукупність прийомів, засобів, розроблених на довгострокову перспективу та спрямованих на досягнення мети.

Таким чином, в даному дослідженні під стратегічним підходом до професійного розвитку управлінського персоналу матиметься на увазі розробка

стратегії.

На сьогоднішній день дуже важливо вчасно та адекватно реагувати на всі зміни зовнішнього середовища, уникати погроз та використовувати можливості підприємства, вести грамотну конкурентну боротьбу, що можливо за умов наявності інноваційного, творчого, стратегічного мислення у управлінського персоналу. У зв'язку з цим першочерговим завданням є формування стратегії професійного розвитку управлінського персоналу.

У сучасній економічній науці й управлінській практиці уявлення про трактування та зміст стратегії підприємства сформувалися внаслідок послідовної еволюції. Початкові підходи спиралися на концепцію планування функціонування і розвитку підприємства за умов відносно стабільного середовища, у межах якої стратегія інтерпретувалася як кінцевий результат у вигляді чітко регламентованого та деталізованого плану-алгоритму досягнення визначених результатів. Така концепція передбачала попереднє формування системи цілей, що відображали очікувані підсумки виробничо-господарської діяльності фірми впродовж тривалого періоду, після чого розроблявся комплекс конкретних заходів, послідовне виконання якого мало забезпечити досягнення встановлених орієнтирів; у цьому розумінні стратегія виступала однією з форм реалізації цільового підходу в управлінні [57].

Відтак у класичній традиції стратегія ототожнювалася з планом, спрямованим на досягнення конкретної мети, а процес її формування зводився до визначення цієї мети та укладання переліку дій для її досягнення. Підґрунтям такого бачення слугувало припущення про керованість і контрольованість ключових змінних як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішній структурі підприємства, що зумовлювало орієнтацію стратегічного управління на постановку, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей через розроблення детальних, негнучких і наперед визначених планів-стратегій.

Натомість сучасне розуміння стратегії дедалі частіше пов'язується з процесом пошуку альтернативних шляхів досягнення цілей і трактується як концептуальна індикативна модель альтернативної поведінки підприємства в

мінливому ринковому середовищі на довгостроковий період. У межах такого підходу стратегія розглядається як рамка, що має забезпечувати спроможність підприємства досягати й утримувати конкурентну перевагу в обраних зонах господарювання, окреслюючи можливі напрями розвитку підприємства і його бізнесу, альтернативні сфери діяльності як напрями розміщення ресурсів, варіативні способи та форми організації й розвитку як самої фірми, так і її конкурентного бізнесу загалом та його окремих секторів, а також можливі конфігурації взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами господарювання.

У сучасній науковій літературі поняття стратегії інтерпретується з різних методологічних позицій, що зумовлює множинність підходів до його визначення. Так, Кінг У. та Кліланд Д. розглядають стратегію як загальний напрям, у межах якого здійснюється пошук шляхів досягнення мети [90].

У близькому до цього руслі Пономаренко В. трактує стратегію як програму, відповідно до якої підприємство діє впродовж тривалого періоду часу [59]. Водночас Немцов В. і Довгань Л. наголошують на змістовному аспекті, визначаючи стратегію як довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, орієнтований на закріплення його позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [53], а Кеннеді Р. уточнює, що такий напрям охоплює сферу, засоби й форми діяльності організації, її внутрішні взаємовідносини та позицію в навколишньому середовищі, забезпечуючи рух до визначених цілей [89].

Інший підхід акцентує увагу на ресурсно-координаційному вимірі стратегії: Карлоф Б. визначає її як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації розподілу ресурсів компанії [88]. Гончарова С. Ю., зі свого боку, розглядає стратегію як генеральну комплексну програму дій, що фіксує пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головну мету та розподіл ресурсів для їх досягнення [13].

У межах планового підходу Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. визначають стратегію як детальний комплексний план, призначений для забезпечення реалізації місії організації та досягнення її мети [90].

Нарешті, Ансофф І. формулює поведінково-управлінське трактування, за яким стратегія по суті є набором правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності [86].

Наявність значної кількості дефініцій поняття «стратегія» відображає різноманітність наукових підходів до його змістового наповнення та водночас підкреслює актуальність дослідження проблематики формування стратегії розвитку на сучасних підприємствах.

Наведені підходи до визначення стратегії відрізняються за акцентами, що зумовлено їх орієнтацією на різні умови функціонування підприємства, а відтак кожен із них має підстави для застосування.

Водночас щодо низки принципів ознак поняття «стратегія» у наукових працях простежується відносна узгодженість:

стратегічні рішення розглядаються як такі, що мають визначальне значення для діяльності організації та здатні забезпечувати позитивний вплив на її результати; використання стратегії пов'язується з необхідністю реагування на швидкі зміни зовнішнього середовища;

стратегія охоплює не лише процедури ухвалення управлінських рішень, а й механізми їх реалізації; її зміст не може бути редукований до простих, запрограмованих або шаблонних алгоритмів, оскільки організаційні зміни в сучасних умовах мають частий і нерідко непередбачуваний характер;

стратегія не піддається повному «вичерпному» опису наперед;

нарешті, стратегічні орієнтири формуються та реалізуються на різних рівнях організації.

Аналіз теоретичних джерел, присвячених стратегії професійного розвитку управлінського персоналу, засвідчує обмеженість наявного наукового доробку з цієї проблематики. У літературі значно частіше розглядаються кадрові стратегії ширшого змісту, зокрема стратегія управління персоналом, соціальна стратегія,

стратегія розвитку персоналу та стратегія управління людськими ресурсами. У цьому ряду стратегія розвитку персоналу пов'язується насамперед із забезпеченням зростання загального інтелектуального рівня особистості, її професійного розвитку, а також із розширенням комунікативного середовища, що формує додаткові передумови для підвищення результативності діяльності персоналу.

Стратегія управління персоналом – це розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрямок дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу, що враховують стратегічні завдання організації і її ресурсні можливості [30].

Стратегія управління людськими ресурсами – підхід до прийняття рішень відносно намірів та планів компанії в області трудових відносин, а також при формуванні політики в процесі найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки персоналу, міжособових відносин [54].

Слід зазначити, що стратегії управління персоналом та стратегія управління людськими ресурсами є більш глобальними, до складу яких належать всі функції з управління персоналом, тому соціальна стратегія, стратегія розвитку персоналу є похідними даних стратегій.

Що стосується класифікації стратегій, то як правило існують три рівня стратегій: корпоративна (загальна), ділова (конкурентна) та функціональна.

Корпоративна (загальна) стратегія визначає загальний напрямок діяльності підприємства, а саме: стратегія зростання – стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які набагато перевищують рівень минулих досягнень; стратегія стабілізації – стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які визначені на рівні минулих досягнень, скоригованих з урахуванням інфляції; стратегія скорочення – стратегічна альтернатива, яка характеризується встановленням цілей, які нижчі від рівня, досягнутого в минулому, або виключенням окремих напрямків діяльності.

Це найбільш спрощений варіант типів корпоративної стратегії, адже в

залежності від етапу життєвого циклу підприємства, його розміру та багатьох інших факторів, в рамках даних типів виділяють також більш розширені варіанти стратегії.

Слід зазначити, що можливість реалізації корпоративної стратегії в більшій мірі залежить від конкурентних переваг підприємства в цілому та окремих його підрозділів.

Ділова (конкурентна) стратегія – це план управління окремою сферою діяльності підприємства, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Ця стратегія визначає, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції.

Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності. У кожній сфері діяльності передбачаються стратегії виробництва, науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, маркетингу, фінансів та ін.

Перш ніж перейти до вивчення сутності стратегії розвитку та використання управлінського персоналу, необхідно визначити на якому рівні ієрархії стратегій вона знаходиться. Нажаль, теоретичний та практичний досвід в даному питанні є невеликим, тому доцільним є вивчення досвіду віднесення до того чи іншого рівня ієрархії стратегії управління персоналом на основі якого сформувані власне бачення.

Так, деякі вчені вважають, що стратегія управління персоналом є складовою загальної стратегії організації [21]. Нерідко можна спостерігати й інші варіанти їх взаємозв'язку та взаємозалежності, коли вона займає місце функціональної стратегії [14].

Згідно першого підходу, коли стратегія управління персоналом розглядається як залежна похідна від загальної стратегії організації. В цьому випадку спеціалісти з управління персоналом, повинні пристосовуватися до дій керівників організації, підкорятися інтересам загальної стратегії.

У відповідності до вищезазначеного, на думку автора стратегія розвитку та використання управлінського персоналу є функціональною, яка поряд із

стратегією управління персоналом та стратегією соціального розвитку повинна забезпечувати високий рівень відповідності персоналу підприємства сучасним вимогам, адже перехід до економіки знань та створення у відповідності з цим організації, заснованої на знаннях потребує постійного підвищення та реалізації інтелектуального потенціалу.

На рис. 1.5 представлено узагальнюючу структурно-аналітичну схему визначення стратегії професійного розвитку управлінського персоналу.

З урахуванням узагальнення та інтеграції наведених положень, стратегія професійного розвитку управлінського персоналу може бути визначена як цілісна система взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетних цілей професійного розвитку управлінського персоналу, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства та формує інституційні й компетентнісні передумови інноваційно орієнтованого розвитку. У відповідності з визначенням, метою стратегії професійного розвитку управлінського персоналу є забезпечення високого рівня інтелектуального потенціалу управлінського персоналу та його реалізацію.

Стратегія професійного розвитку управлінського персоналу повинна вирішувати завдання щодо: посилення можливостей підприємства протистояти конкурентам на ринку, ефективно використовувати свої сильні сторони у зовнішньому середовищі; розширення конкурентних переваг підприємства за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання інтелектуального потенціалу, формування кваліфікаційного, компетентного управлінського персоналу; повного розкриття можливостей управлінського персоналу до творчого, інноваційного розвитку, для досягнення як цілей організації, так і особистих цілей працівників.

Розробка стратегії професійного розвитку управлінського персоналу, як і будь-яка інша стратегія – діяльність, заснована на аналізі. Вирішення про те, яку стратегію обрати, повинно прийматися на підставі оцінки зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства, отриманої в результаті досліджень, інакше стратегія може виявитися нежиттєздатною [42].

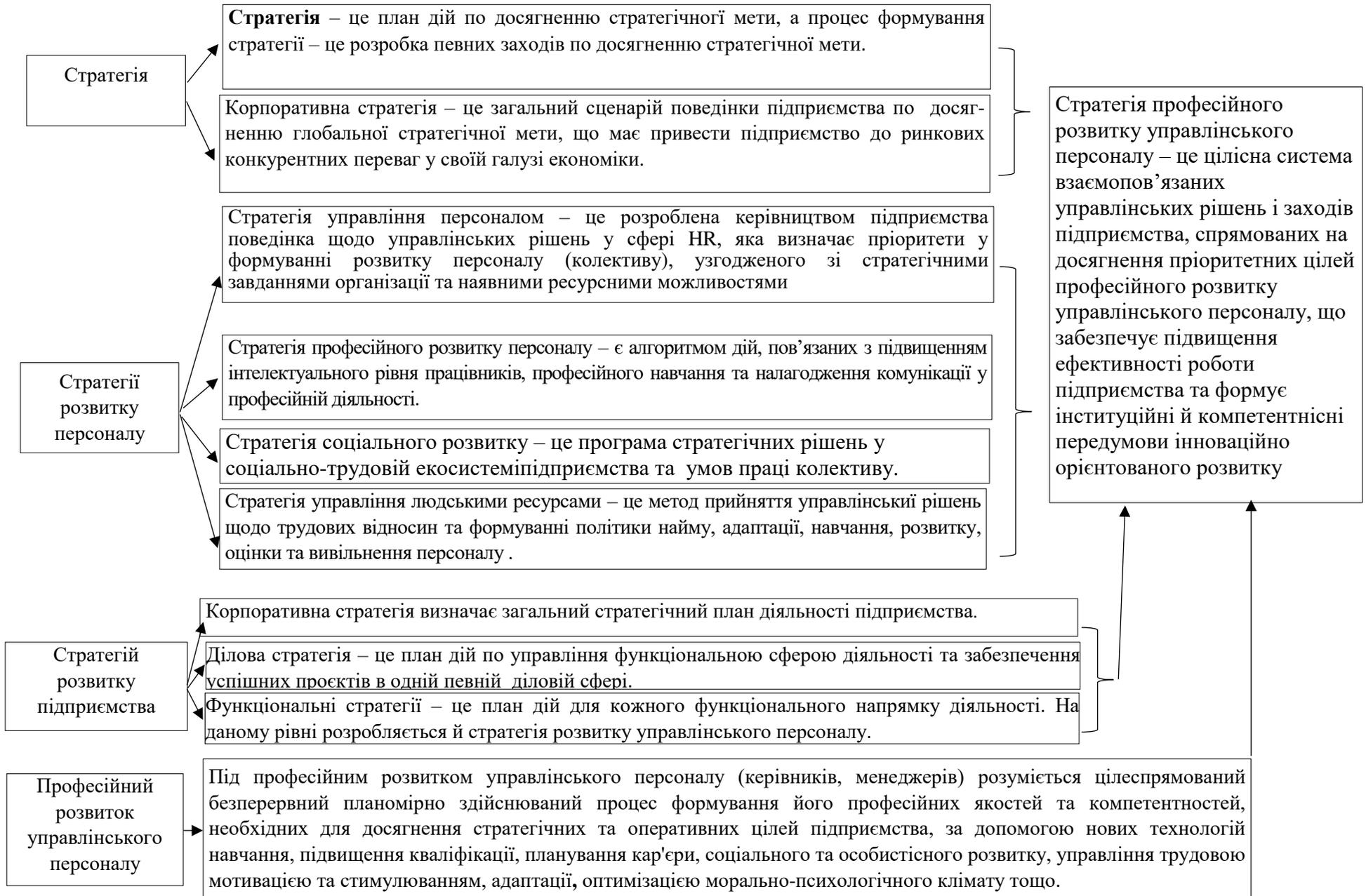


Рис. 1.5. Структурно-аналітична схема визначення стратегії професійного розвитку управлінського персоналу

На думку більшості дослідників, розробка стратегії логічно починається з зовнішнього середовища, аналізу факторів, що знаходяться поза сферою постійного контролю керівництва підприємства і які можуть вплинути на його стратегію.

Мінцберг Х. вважає, що «формування стратегії враховує інтерпретацію середовища та розвиток послідовних моделей при прийнятті рішень» [92]. На думку Портера М., «основою розробки конкурентної стратегії є співвідношення підприємства з його середовищем» [94].

При проведенні системного стратегічного аналізу зовнішнього середовища доцільно розрізняти макросередовище та безпосереднє оточення підприємства, що мають спрямований вплив на стратегію підприємства. Загальновідомий критерій розділення двох вказаних середовищ зводиться до того, що на відміну від безпосереднього оточення підприємства макросередовище має опосередкований вплив на підприємство.

Вивченням факторів зовнішнього середовища займаються як зарубіжні так і вітчизняні вчені, серед яких: Ансофф І., Кінг У., Кліланд Д., Немцов В., Пономаренко В., Портер М. [86, 90, 53, 59, 94].

Взагалі, економіка знань в економічній літературі розглядається на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Вивчення економіки знань на макрорівні можна зустріти в працях таких закордонних вчених, як Армстронг М, Мескон М., Минзберг Х., О'Донован які виділяють наступні складові економіки знань: освіта, наука, інвестиції в сектор знань, інформаційно-мунікаційні технології, соціальний розвиток суспільства [85, 91, 93, 93]. Дослідженням економіки знань присвячені праці Грішнкової О., Лібанової Е., Колота А. [18, 19, 45, 12]. На думку цих вчених складовими економіки знань на мезо рівні є ЗВО, НДЦ, НДІ та ринок праці.

Таким чином, структурну модель економіки знань можна представити на рис. 1.6.

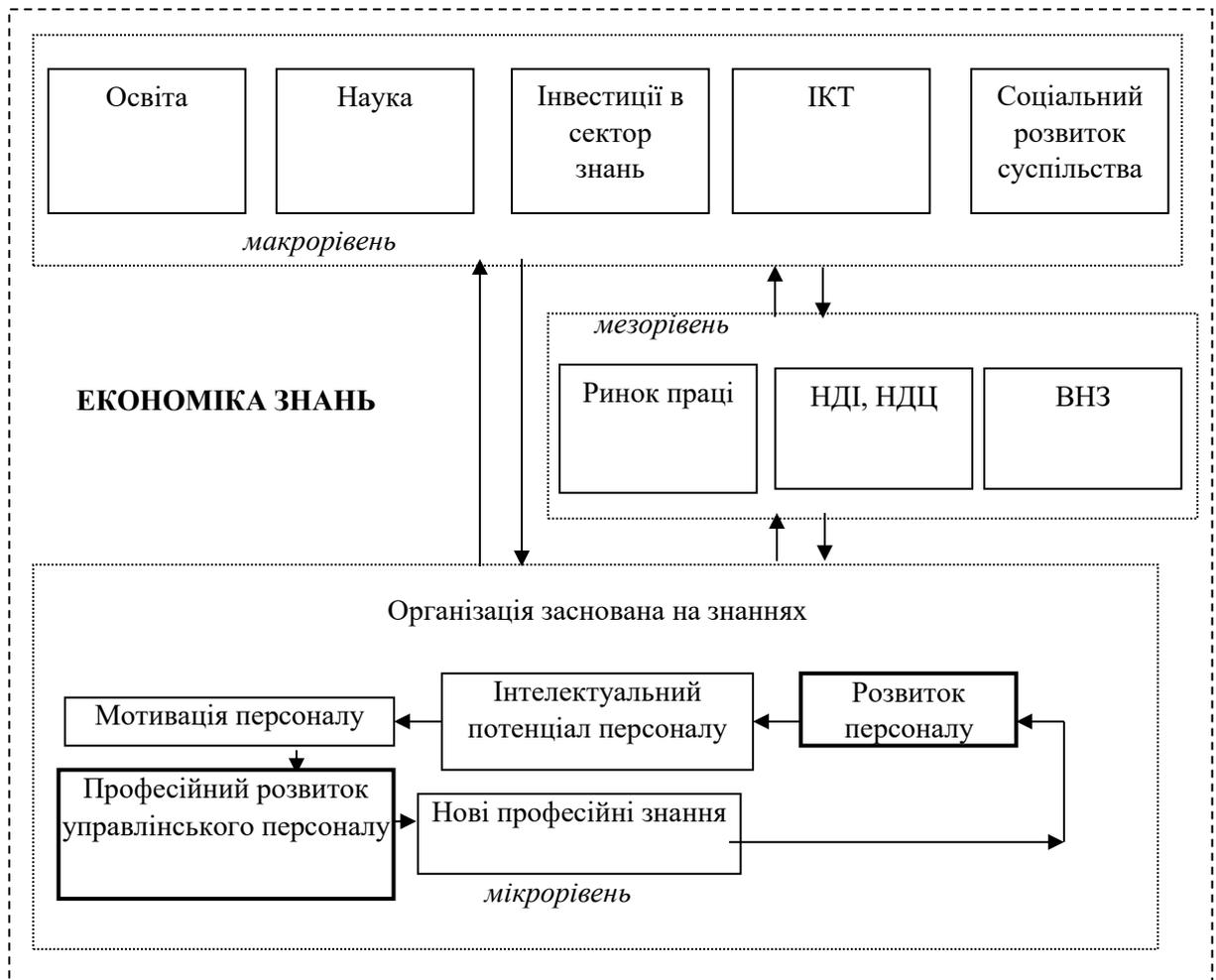


Рис. 1.6. Структурна модель економіки знань

У відповідності з структурною моделлю, знання стають ключовою конкурентною перевагою як для особистості, суспільства в цілому, так і для підприємства. При цьому знання особистості (які отримуються у ЗВО (мезорівень)), утворюють знання для підприємства (мікрорівень), а знання особистостей та підприємств сприяють створенню суспільства знань (макрорівень). У свою чергу на макрорівні повинні забезпечуватись умови для створення та передачі знань між організаціями та особистостями.

Отже, при формуванні стратегії професійного розвитку управлінського персоналу важливим також поряд з іншими факторами, що характеризують зовнішнє середовище є врахування впливу складових економіки знань на макро- та мезорівні.

До факторів непрямого впливу пропонується віднести демографічний фактор, політико-правовий фактор, екологічний фактор, науково-технічний фактор, фактор економічного розвитку держави. Що стосується складових економіки знань на макрорівні, пропонується назвати їх наступним чином: освітній фактор, інвестиційний фактор, фактор соціального розвитку суспільства. Що стосується науки та ІКТ, то дані складові висвітлюються у науково-технічному факторі. Вплив безпосереднього впливу середовища пропонується вивчати на основі таких факторів, як: споживачі, профспілки, місцева громада, ринкова інфраструктура, соціальна інфраструктура регіону. Дані фактори пропонується доповнити складовими мезо рівня: НДІ, НДЦ, ЗВО та ринок праці.

Без діагностики внутрішнього середовища неможливий вибір стратегії. Тільки докладний аналіз всіх аспектів діяльності організації дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, можливість реалізації вибраного шляху розвитку організації. Аналіз внутрішнього середовища підприємства спрямований на оцінку стратегічного потенціалу підприємства й окремих його функціональних підсистем [48].

Вивчення літературних джерел стосовно стратегічного потенціалу підприємства, свідчить про наявність багатьох методик, кожна з яких має власний погляд на кількість складових, та ступінь їх важливості.

Побудова стратегії професійного розвитку управлінського персоналу повинна базуватись як на аналізі внутрішнього середовища, так і з використанням показників, які характеризують обрану стратегію (стан професійної підготовки та перепідготовки персоналу, виділення коштів на освіту працівників, рівень соціальної захищеності тощо).

Висновки до розділу 1

1. В умовах повоєнної відбудови вирішальним ресурсом для відновлення економічної активності, зростання прибутковості підприємств і повернення до довоєнних параметрів продуктивності праці виступає людський капітал, формування якого значною мірою визначається якістю професійного розвитку управлінського персоналу. Водночас наслідки воєнної агресії для економіки України — руйнування промислового потенціалу та соціальних об'єктів, втрата державної й комунальної власності, збільшення чисельності внутрішньо переміщених та евакуйованих осіб — зумовлюють потребу у своєчасних і результативних інструментах збереження та повернення управлінських кадрів як передумови відродження діяльності підприємств.

2. Ключове призначення державної стратегії повоєнного відновлення полягає не у формальному відтворенні довоєнної економічної структури та інфраструктури, а у глибинній модернізації інституційної архітектури промисловості з виходом на інноваційний рівень розвитку. У межах такого підходу передбачається підготовка та впровадження смарт-проектів спеціалізації на промислових підприємствах у більшості регіонів України, а також формування результативних соціально-економічних програм, спрямованих на повернення біженців.

3. Історичні приклади повоєнного відновлення свідчать, що результативність повоєнної економіки визначається сукупністю взаємопов'язаних детермінант, які доцільно розглядати у трьох площинах — інституційній, економічній та соціальній. Інституційна детермінанта охоплює наявність і якість державної стратегії реалізації планів відбудови, обґрунтованість та дієвість системи публічного управління, розвиток соціального партнерства між державою, суспільством і громадськими організаціями, а також рівень координації між територіальними та центральними органами влади. Економічна детермінанта пов'язується з

оцінюванням довоєнного рівня економічного розвитку, масштабів руйнацій і відповідних витрат, а також обсягів, структури й ефективності використання зовнішньої допомоги. Соціальна детермінанта відображає стан людського та соціального капіталу, параметри трудового потенціалу й робочої сили, специфіку національного менталітету та ступінь суспільної консолідації, а також обґрунтованість державної політики щодо збереження, відновлення і подальшого людського розвитку.

4. В українській економіці сформувався дефіцит працівників із високим рівнем професійного розвитку, причини якого лежать одночасно у площині підготовки кадрів і внутрішньоорганізаційних практик розвитку персоналу. З одного боку, професійно-технічна та вища освіта не забезпечують повної відповідності параметрів кваліфікації вимогам роботодавців; з іншого — на підприємствах не інституціоналізовано результативних механізмів професійного навчання й розвитку та стимулювання працівників до нарощування інтелектуального і професійного потенціалу. За таких передумов подолання наслідків воєнної агресії та соціально-економічної кризи потребує методично обґрунтованої стратегії професійного розвитку управлінського персоналу.

5. Управлінський персонал охоплює керівників і менеджерів вищої, середньої та первинної ланок, які здійснюють управлінську діяльність і мають характеризуватися гнучким мисленням, готовністю приймати відповідальність за управлінські ризики, постійно підвищувати професійну майстерність і діяти відповідно до потреб підприємства. Відмінною рисою їх праці є домінування інтелектуальної складової за високої інтенсивності та інформаційної насиченості, що зумовлює значні часові витрати на пошук, аналіз, систематизацію й узагальнення інформації. У зв'язку з цим резерви розвитку управлінського потенціалу підприємства доцільно пов'язувати насамперед із підвищенням результативності функціонування та розвитку управлінського персоналу як суб'єктивного елементу управлінських процесів.

6. Узагальнення наявних у літературі підходів дає підстави визначити

розвиток персоналу як багатоаспектний процес, сформований сукупністю функціонально взаємопов'язаних елементів. У більшості зарубіжних і вітчизняних досліджень до його основних складових відносять первинну професійну підготовку (навчання), перепідготовку, підвищення кваліфікації, планування трудової кар'єри, а також оцінювання й атестацію персоналу. При цьому розвиток персоналу розглядається як безперервне навчання працівників у поєднанні з формуванням резерву керівників і управлінням діловою кар'єрою, що в підсумку забезпечує підвищення кваліфікаційного рівня працівників відповідно до завдань розвитку підприємства.

В результаті професійного розвитку формується професійний потенціал управлінського персоналу із інноваційними властивостями та компетентностями, здатний до ефективної професійної діяльності.

7. У відповідності до запропонованої в роботі структури, під професійним розвитком управлінського персоналу (керівників, менеджерів (управителів)) розуміється цілеспрямований безперервний планомірно здійснюваний процес формування його професійних якостей та компетентностей, необхідних для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, за допомогою нових технологій навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри, соціального та особистісного розвитку, управління трудовою мотивацією та стимулюванням, адаптації, оптимізацією морально-психологічного клімату тощо.

8. В роботі запропоновано структурну модель економіки знань. Під економікою знань, на яку спрямовані розвинені країни, розуміється економіка, в якій джерелом зростання є як спеціалізовані (наукові), так і повсякденні знання, в результаті використання яких, поряд з природними ресурсами, капіталом і працею, домінуючим фактором стають процеси накопичення і використання знань, внаслідок чого постійно зростає конкурентоспроможність економіки.

У відповідності з структурною моделлю, знання стають ключовою конкурентною перевагою як для особистості, суспільства в цілому, так і для

підприємства. Орієнтація на економіку знань, якій також властиві всі ці зміни посилили увагу до стратегічного підходу щодо розвитку підприємства на всіх рівнях управління.

9. Обґрунтовано необхідність використання стратегічного підходу до професійного розвитку управлінського персоналу. Так, у сучасний період швидкого розвитку продуктивних сил, глобалізації світової економіки, ринкової ситуації, що стрімко міняється, дуже важливо вчасно та адекватно реагувати на всі зміни зовнішнього середовища, уникати погроз та використовувати можливості підприємства, вести грамотну конкурентну боротьбу, що можливо за умови наявності інноваційного, творчого, стратегічного мислення у управлінського персоналу. У зв'язку з цим, особливо актуальним є використання стратегічного підходу до професійного розвитку управлінського персоналу.

10. В роботі запропоновано узагальнюючу структурно-аналітичну схему визначення стратегії професійного розвитку управлінського персоналу. «Стратегія професійного розвитку управлінського персоналу» – це узагальнена комплексна модель дій підприємства, необхідних для досягнення пріоритетних цілей професійного розвитку управлінського персоналу, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства і розбудову економіки знань. У відповідності з визначенням, метою стратегії професійного розвитку управлінського персоналу є забезпечення високого рівня інтелектуального потенціалу управлінського персоналу та його реалізацію.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані в роботах [3, 4, 6, 8, 9] (Додаток Е).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105.
3. Білоусова А. Ю., Лисянський Е. О., Омеляненко М. О. Професійний розвиток персоналу. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 264–269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_44.
4. Братченко С., Миронова М. Особистісне зростання та його критерії. Харків, 2017. С. 38–46.
5. Василюк С. В. Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності галузі. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Одеса: ОНМУ, 2011. № 34. С. 158–171.
6. Вертегел С. Я. Оцінка та розвиток персоналу. *Таврійський державний агротехнологічний університет*. 2013. № 2(5). С. 47–53.
7. Виступ радника з питань демократичного врядування ПРООН в Україні Маркуса Бранда. Вісник НАН України. 2016. № 2. С. 71.
8. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 4(04). С. 200–204.
9. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та використання інтелектуального капіталу: наук. вид. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
10. Гарафонова, О. Дворник, І., Дворник, О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*, 2023. № 2, С. 144–152.
11. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу.

Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 556–561.

12. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.

13. Гончарова С. Ю., Отенко І. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.

14. Гончарова С. Ю., Хоменко П. П. Роль управлінського персоналу та управлінської праці в умовах повоєнної економіки / *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – 123-127. Режим доступу https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.7/STSEPtAIS_2023_proc.pdf

15. Гончарова С.Ю., Хоменко П.П. Проблеми професійного розвитку управлінського персоналу підприємства. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку*: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. (м. Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.102-105.

16. Грибик І. І., Коpecь Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: http://vlp.com.ua/files/37_10.pdf.

17. Гриньова В. М., Новікова М. М., Салун М. М., Красноносова О. М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.

18. Грiшнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», 2001. 254 с.

19. Грiшнова О. А., Небукін В. О. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр.* Тернопіль: Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.

20. Грішнова О. А., Харазішвілі Ю. М. Демографічна безпека України: індикатори, рівень, загрози. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 2. С. 65–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dse_2019_2_7.

21. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

22. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). Київ: Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 23 с.

23. Донцова А. Ю. Професійний розвиток як умова зростання конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Сер.: Економічна. 2014. № 5. С. 71–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_13.

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

25. Дяків О. Зростання ролі організації, яка самонавчається в умовах інноваційного розвитку. Київ: КНЕУ, 2020. С. 159–161.

26. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. С. Дяківа. Київ: Міжнар. екон. фундація, 2000. 703 с.

27. Завадський Й. С. Менеджмент. Т. 1. Київ: УФІМБ, 1997. 543 с.

28. Зайцев Ю. К. Соціалізація економіки України та системна трансформація суспільства: методологія і практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 188 с.

29. Залознова Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки промисловості, 2008. 380 с.

30. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / за заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>.

31. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу

як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24/1. С. 34–38.

32. Іванісов О.В., Ачкасова О. В. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71.

33. Кара Н. І., Пшик-Ковальська О. О. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(1). С. 23–35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14\(1\)5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14(1)5).

34. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/va327609-10>.

35. Кодекс законів про працю. № 322-VIII від 10.12.1971. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/ru/322-08>.

36. Кравцев С. Яких кроків від держави очікує бізнес і як виживає під час війни. 10.01.2024. URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/yakih-kroktiv-vid-derzhavi-ochikue-biznes-i-yak-vizhivaepid-chas-viyeni-723701.html>.

37. Крушельницька О. В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <https://library.if.ua/book/45/3084.html>.

38. Крушельницька О. В., Котвицький А. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Знання України, 2008. 299 с.

39. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

40. Лазоренко Л. В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf.

41. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» і «компетентність» у теорії освіти. *Наукові праці Сер.: Педагогіка*. 2012. Т. 188, Вип. 176. С. 73–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2012_188_176_18.

42. Лугова В.М., Сотнікова Ю.В. Професійний розвиток управлінців у повоєнній економіці: нові підходи до підготовки лідерів змін. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75.

43. Лучик С. Д., Лучик М. В. Проблеми мотивації молоді до професійного розвитку в умовах кризи. *Вісник ЧТЕІ. Економічні науки*. 2017. № IV(68). С. 35–45.
44. Лучик С. Д., Лучик М. В. Професійне самовизначення і професійний розвиток молоді. *Вісник ЧТЕІ. Економічні науки*. 2017. № III(67). С. 16–26.
45. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку: монографія / за ред. Е. М. Лібанової. Київ, 2016. 328 с.
46. Маркова Н. С. Аналіз науково-методичних підходів до визначення категорії «розвиток персоналу». *Економічний простір*. 2010. № 42. С. 247–256.
47. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Ефективна економіка*. 2010. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=302>.
48. Марченко А. М., Ткаченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.
49. Мельничук О. І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Т. 8, Вип. 2. С. 46–51.
50. Миколайчук, І., Беляєва, Н., Горбач, О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *Modeling the development of the economic systems*, 2024, № 4, С. 98–103.
51. Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 188 с.
52. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Хоменко П.П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка і суспільство*. 2022 р. № 45
53. Немцов В. Д., Довгань Л. Е. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. 559 с.
54. Олійник О. О. Розвиток персоналу як складова корпоративної

соціальної відповідальності. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18343>.

55. Офіційний сайт НАБУ. URL: https://nabu.ua/ua/makroekonomichni-pokazniki.html?com_blog_pager_limit=50.

56. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу. Київ: Ліра-К, 2010. 336 с.

57. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 304 с.

58. Перспективи розвитку бізнесу під час війни: ТОП 7 бізнес-ідей для складного часу. 28.06.2023. URL: <https://business.olx.ua/statti/biznes-idei-iakyi-biznes-vidkryty-pid-chas-viiny/>.

59. Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2009. 430 с.

60. Про професійний розвиток працівників: Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 39, ст. 462. {Із змінами, внесеними згідно із Законами № 341-IX від 05.12.2019}. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17>.

61. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

62. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІШТО НАПНУ, 2015. 176 с.

63. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2012. 324 с.

64. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 352 с.

65. Саволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз професійного розвитку персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12.

66. Сазонова Т. О., Осташова В. О. Система управління розвитком

персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/246>.

67. Сардак С. Е. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 12. С. 132–139.

68. Семиченко В. А. Пріоритети професійної підготовки: діяльнісний чи особистісний підхід. *Неперервна професійна освіта: проблеми, пошуки, перспективи*. Київ: Віпол, 2000. С. 176–203.

69. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, учет, банки*. 2016. Вип. 1. С. 288–294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32.

70. Ситник Н. І. Компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами. *Економічний вісник НТУУ «КПІ». Менеджмент організацій*. URL: <http://economy.kpi.ua/ru/taxonomy/term/700>.

71. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

72. Слиньков В. Н. Персонал та його менеджмент: практичні рекомендації. Київ: КНТ, 2007. 476 с.

73. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

74. Статистичний збірник «Бюджет України». URL: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik>.

75. Статистичний збірник «Праця України». Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_pu_zb.htm.

76. Сучасний тлумачний словник української мови: 100 000 слів / за заг. ред. В. В. Дубічинського. Харків: ВД «Школа», 2009. 1008 с.

77. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ: Вища школа, 1999. 351 с.

78. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

79. Чернушкіна О. О. Мотиваційні засади професійного розвитку персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*.

2017. № 6. Т. 2. С. 85–90.

80. Чернякова В. О. Ефективність використання персоналу у сільськогосподарських підприємствах: автореф. дис. канд. екон. наук, спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків, 2011. 20 с.

81. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*: зб. наук. праць. Луцький національний технічний університет. 2010. Вип. 7 (26), ч. 3. С. 3–11.

82. Чечель А., Кириченко І., Бібікова Я. Шляхи формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. *Державне управління*. 2015. 4(136). С. 79–81.

83. Чумаченко О. В., Шульгіна Т. С. Проблеми визначення категорії «управлінський персонал підприємства» та його класифікації. *Економіка та управління підприємствами*. 2011. № 2. С. 57–62.

84. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.

85. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. 7th ed. London: Kogan Page, 2020. 384 p.

86. Ansoff, H. Igor. *Implanting Strategic Management*. 2nd ed. London: Palgrave Macmillan, 2019. 252 p.

87. Iastremska O., Stamatina G. Application of flexible employment at enterprises. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 282 – 286.

88. Karlöf B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. London: Macmillan, 1989. 256 p.

89. Kennedy R., Jamison E., Simpson J., Kumar P., Kemp A., Awate K., Manning K. *Strategic Management*. Blacksburg, VA: Virginia Tech Publishing, 2020. 343 p. URL: <https://doi.org/10.21061/strategicmanagement>.

90. King W. R., Cleland D. I. *Strategic Planning and Policy*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1978. 374 p.

91. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.
92. Mintzberg H. *Understanding Organisations... Finally!: Structuring in Sevens*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2023. 256 p.
93. O'Donovan N. Pursuing the Knowledge Economy: A Sympathetic History of High-Skill, High-Wage Hubris. Agenda Publishing, 2022.
94. Porter M. E. On Competition. Updated and Expanded Edition. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2008. 576 p.
95. Snyder K. The Digital Culture and Communication: More than just Classroom Learning. International Journal of Media, Technology and Lifelong Learning. Härnösand: Mid Sweden University, 2005. Vol. 1, Iss. 2. 78 p.
96. World Bank; European Commission (Spring Forecast 2024); Національний банк України; FocusEconomics. URL: <https://www.focus-economics.com>.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Аналіз макроекономічних умов професійного розвитку управлінського персоналу в Україні

Теоретичний аналіз професійного розвитку управлінського персоналу надав можливість охарактеризувати предметну область дослідження, визначитися із термінологією, а також сформулювати концептуальне бачення вирішення поставленої проблеми. Для практичної реалізації теоретичних елементів необхідним є аналіз умов, що впливають на професійний розвиток управлінського персоналу та формування методичного підходу до оцінювання стану професійного розвитку управлінського персоналу безпосередньо на підприємствах в умовах воєнної економіки.

Умови воєнної економіки характеризуються зростанням витрат на воєнний сектор, зниженням цивільного виробництва, зменшенням інвестиційної активності, зростанням державного боргу та податкового навантаження. Економічна система стає більш централізованою, підприємства функціонують в умовах невизначеності та підвищених ризиків. І саме управлінському персоналу належить ключова роль у забезпеченні безперебійного функціонування підприємств та оперативного реагування на зміни [3].

В науковій літературі та практиці існують різні підходи до виділення умов професійного розвитку управлінського персоналу. Серед них найбільш обґрунтованою, поширеною та актуальною є методика PEST, яка являє собою аналітичну модель впливу макросередовища на розвиток підприємств.

Отже, аналіз впливу факторів макросередовища на професійний розвиток управлінського персоналу здійснюватиметься на основі PEST-аналізу, який

включає політико-правову, економічну, соціально-демографічну та техніко-технологічну складові [4]. Слід зазначити, що ці фактори відображують спрямованість вітчизняних підприємств на економіку знань, де освіта та компетентність є ключовими факторами успіху, що особливо актуально при формуванні стратегії професійного розвитку управлінського персоналу.

Проведемо аналіз економічних умов професійного розвитку управлінського персоналу. За останні три роки Україні довелося пережити глибокі трансформації, які торкнулися багатьох аспектів суспільного життя. Слід зазначити, що у 2021 році економіка країни почала відновлюватися після пандемії COVID-19. В економіці спостерігалось помірне зростання, збільшення ВВП на 3,6%.

Однак вже у лютому 2022 року країна стикнулася з безпрецедентними викликами, що були спричинені російською воєнною агресією. ВВП скоротився на третину (табл. 2.1), рівень безробіття зріс майже на 35%, інфляція перевищила 20%. [32]

Таблиця 2.1

Зміна реального ВВП (% до відповідного кварталу попереднього року)

Період	Значення (%)
2021 рік I кв.	-2.4
2021 рік II кв.	6.1
2021 рік III кв.	3.0
2021 рік IV кв.	6.3
2022 рік I кв.	-14.6
2022 рік II кв.	-36.6
2022 рік III кв.	-30.8
2022 рік IV кв.	-30.6
2023 рік I кв.	-10.3
2023 рік II кв.	19.2
2023 рік III кв.	9.6
2023 рік IV кв.	4.7
2024 рік I кв.	6.5

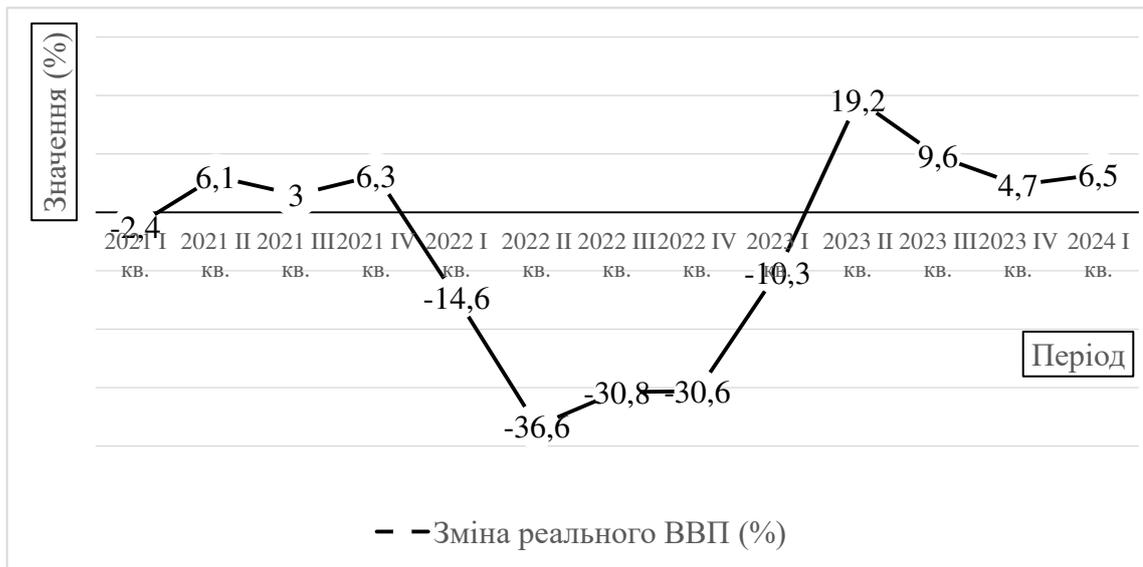


Рис. 2.1. Динаміка зміни реального ВВП (% до відповідного кварталу попереднього року) за 2021-2024 рр. (складено за [31]).

Згідно з даними табл. 2.1 та рис. 2.1 ВВП України з початку 2021 року демонструє значну мінливість: суттєві спади у 2022 році, які були спричинені воєнної агресією та внутрішньою нестабільністю, найгірша ситуація спостерігалася у 2 кварталі 2022 року, коли ВВП впав на 36,6%. Однак, починаючи з 2023 року починається поступове відновлення після глибокої рецесії. На початку 2024 року індекс зростання ВВП складає 6,5% [33].

Повернення до тенденції відновлення ВВП було спричинено декількома ключовими факторами: адаптація економіки по воєнного стану, міжнародна допомога, збільшення інвестицій на відновлення країни, зростання експорту сільськогосподарської продукції, часткове вирішення логістичних проблем, відновлення виробничих потужностей на окремих територіях, пристосування до ведення бізнесу в умовах війни, часткове відновлення споживчого попиту і активізація економічної активності в роздрібній торгівлі і сфері послуг.

Суттєві коливання ВВП, його різке зниження мають негативні наслідки економічного та соціального характеру у розвитку країни: зниження ділової активності, скорочення робочих місць, зростання безробіття; зростання державного боргу, скорочення інвестицій, девальвація національної валюти;

зниження доходів населення, падіння купівельної спроможності, зростання бідності та соціальної нестабільності, відтік кваліфікованих кадрів тощо.

Додаткові перешкоди для економічного розвитку спричинила зруйнована транспортна та енергетична інфраструктура. Втім, міжнародна спільнота надає Україні гуманітарну та фінансову допомогу, яка спрямовується на стабілізацію економіки, відновлення та реконструкцію інфраструктури, підтримку вразливих верст населення.

Серед найбільш кризових економічних проблем слід відзначити суттєвий рівень інфляції, бюджетного дефіциту та бюджетного боргу, нестабільність фінансового та банківського секторів, несприятливість інвестиційного клімату.

Рівень зростання споживчих цін за друге півріччя 2023 р. та перше півріччя 2024 року представлено на рис. 2.2.

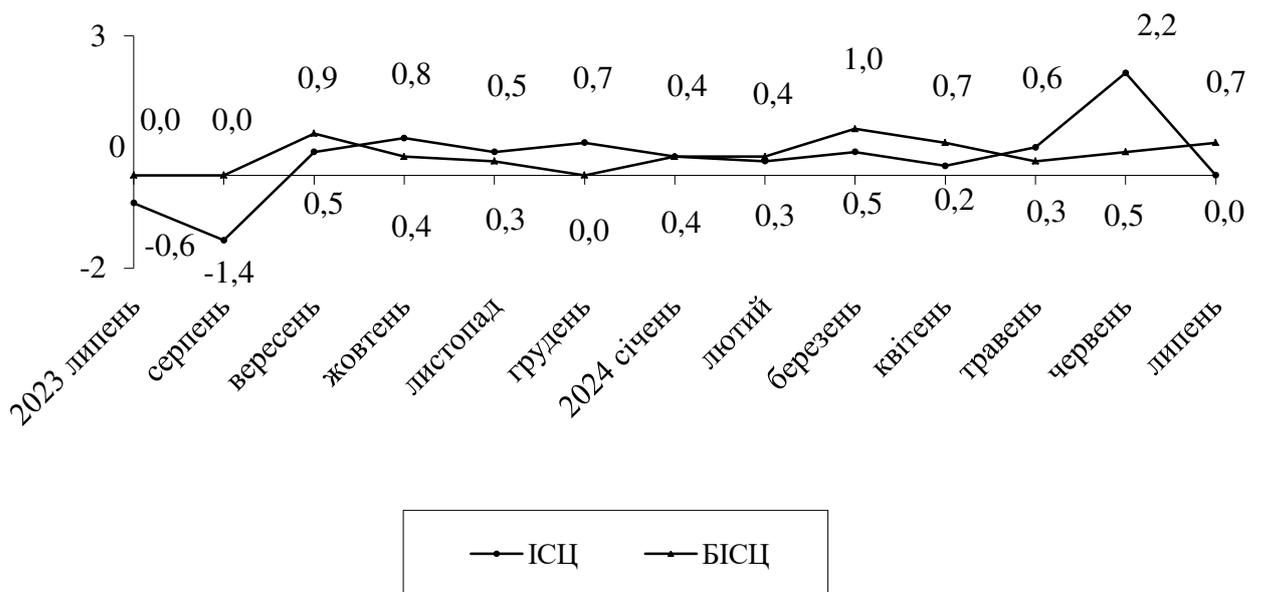


Рис. 2.2. Зміни цін (у % до попереднього місяця) (складено за [31]).

Споживчі ціни в липні 2024 р. порівняно з червнем 2024 р. не змінилися, водночас з початку року зросли на 4,3%. Базова інфляція в липні 2024 р. порівняно з червнем 2024 р. становила 0,7%, з початку року – 4,1%.

Звертає на себе увагу від'ємне значення ІСЦ у липні-серні 2023 р., яке

означає дефляцію, тобто скорочення попиту на ринку, що є тривожним сигналом для економіки країни. Індекс споживчих цін (ІСЦ) показує більш активне коливання цін на споживчі товари на послуги. Базовий індикатор середньої ціни (БІСЦ) залишається більш стабільним та характеризує більш контрольовану інфляція базових товарів.

У період воєнного стану складним завданням для підприємств є одержання прибутку. На рис. 2.3 наведено темпи зростання (зниження) прибутку та збитків діяльності великих та середніх підприємств.

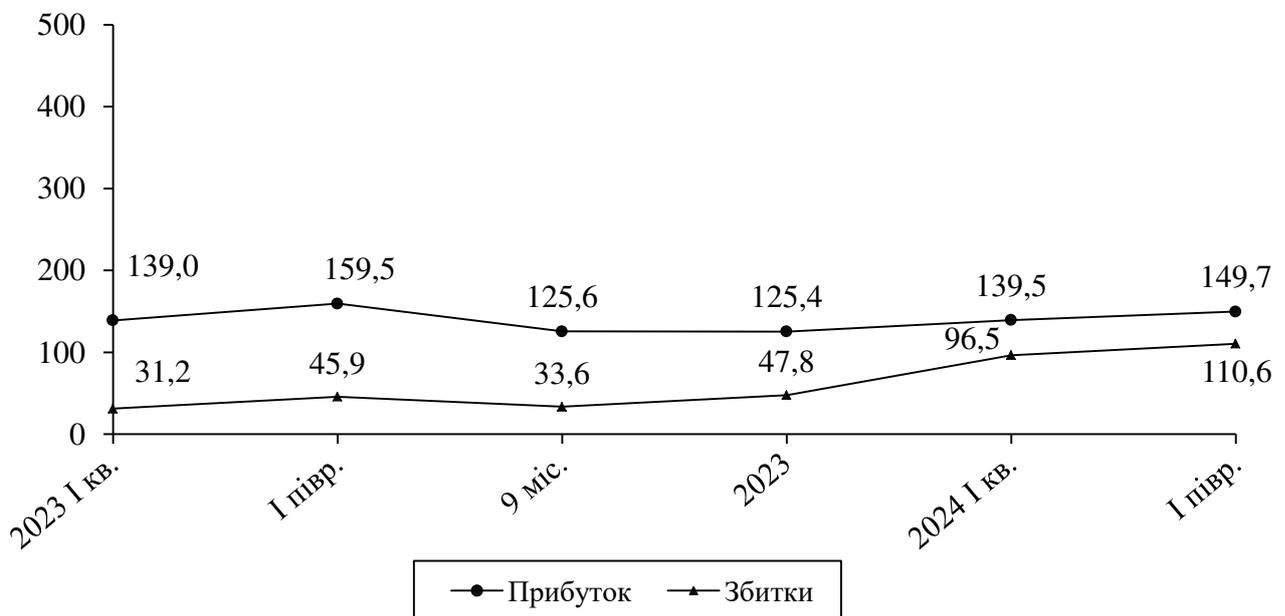


Рис. 2.3. Темпи зростання (зниження) прибутку та збитків діяльності великих та середніх підприємств (у % до відповідного періоду попереднього року) (складено за [31]).

За перше півріччя 2024 р. фінансові результати до оподаткування великих та середніх підприємств були позитивні і склали 491,2 млрд. грн (відповідно за перше півріччя 2023 р. мали 298,0 млрд. грн).

Рівень прибутку склав 619,6 млрд. грн, або 149,7% у порівнянні з першим півріччям 2023 р., збитків допущено на суму 128,4 млрд. грн (або 110,6%).

Питома вага збиткових підприємств за перше півріччя 2024 р. становила

25,7% (відповідно за перше півріччя 2023 р. – 25,5%). Тобто спостерігається незначне зростання долі збиткових підприємств. В період воєнного часу діяльність підприємств є складною та часто пов'язана з підвищенням витрат, зниженням попиту та складними умовами господарювання.

Слід зазначити, що в таких складних економічних умовах суттєво зростає роль професійного розвитку управлінського персоналу, оскільки якість управлінських кадрів суттєво впливає на зростання продуктивності економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвиток людського капіталу, оптимізацію управлінських процесів тощо.

Проведемо аналіз політико-правових умов професійного розвитку управлінського персоналу. Умови воєнного часу передбачають більшу централізацію управління, більш жорсткий контроль на стратегічними ресурсами для забезпечення обороноздатності країни, мобілізацію людським та матеріальних ресурсів, регулювання процесів ціноутворення тощо.

Останнім часом Україна активно впроваджує реформи у сфері антикорупційної та економічної політики, в системі правосуддя, в системі соціально-трудових відносин. Так, у 2020 році був створений Вищий антикорупційний суд України, Відбувається земельна реформа, впроваджується система електронних декларацій (посадовцями подано 1,3 млн. електронних декларацій). У 2021 році Україна приєдналася до Глобального реєстру бенефіарних власників, що дозволило підвищити прозорість щодо власників компаній та бізнесу. Значні зусилля прикладаються щодо зміни освітніх стандартів, модернізації професійно-технічної освіти, впровадження дуальної освіти, посилення фінансової автономії ВНЗ, міжнародної інтеграції вищої освіти, цифровізації освітнього простору, нормативних аспектів системи освіти. Створення таких прозорих політико-правових умов сприяє покращенню професійного розвитку управлінського персоналу. Водночас, рівень професіоналізму управлінського персоналу є дуже важливим для реалізації зазначених правових реформ. Їх компетентність та професійність дозволяє підвищити якість правосуддя, його прозорість та оперативність прийняття рішень.

Наступна група умов, відповідно до методики PEST-аналізу, це соціально-демографічні умови воєнної економіки, які передбачають глибокі структурні зміни в суспільстві через мобілізацію, масовий виїзд закордон українських біженців, дефіцит робочої сили тощо. У регулюванні зазначених процесів значна роль належить управлінському персоналу, який забезпечує функціонування соціально-трудової сфери, перерозподіл трудових ресурсів та оптимальний розподіл робочої сили.

Втім слід зазначити посилення соціально-демографічної кризи, спричинене війною. Чисельність наявного населення в Україні, за даними ДСС, на 1 січня 2023 р. становила 41167,3 тис. осіб (рис. 2.4). Загальне скорочення чисельності населення у 2022 р. склало 421,0 тис. осіб.

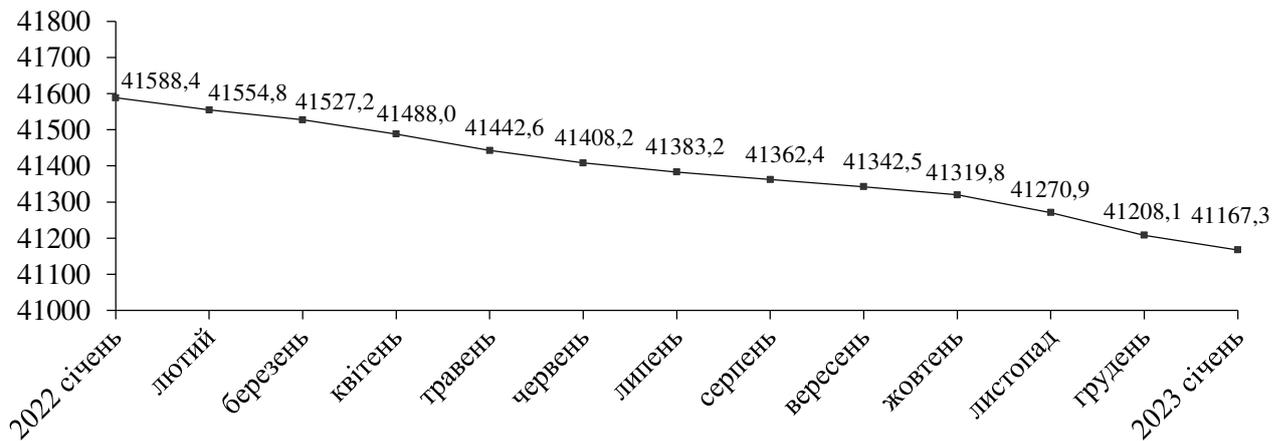


Рис. 2.4. Чисельність наявного населення (на 1 число відповідного місяця, тис. осіб) (складено за [31]).

Демографічні показники, наведені в табл. 2.2 свідчать про погіршення демографічної ситуації, про природне скорочення населення, суттєве зростання кількості померлих та скорочення народжуваності. На цей період часу підвищена смертність пов'язана з впливом пандемії. Залишається суттєвим перевищення кількості померлих над кількістю живонароджених: на 100 померлих – 38 живонароджених, збільшився міграційний приріст.

Основні демографічні показники України за 2021-2022 рр., осіб

Демографічні показники	2021 р.	2022 р.	Відносне відхилення, %
Чисельність наявного населення (за оцінкою) на кінець року	41588354	41167336	-1,01
Середня чисельність наявного населення	41745385	41377845	-0,88
Чисельність постійного населення (за оцінкою) на кінець року	41418717	40997699	-1,02
Середня чисельність постійного населення	41575748	41208208	-0,88
Загальний приріст, скорочення (-) чисельності населення	-314062	-421018	-34,06
Природний приріст, скорочення (-) населення	-323378	-442279	-36,77
Кількість живонароджених	293457	271984	-7,32
Кількість померлих	616835	714263	15,79
з них дітей у віці до 1 року	1988	1971	-0,86
Міграційний приріст, скорочення (-) населення	9316	21261	128,22
Кількість прибулих	435280	476925	9,57
Кількість вибулих	425964	455664	6,97

Подані демографічні дані за 2021–2022 роки свідчать про стійке скорочення чисельності населення України, яке охоплює як наявне, так і постійне населення. Чисельність наявного населення на кінець року зменшилася на 1,01 %, а середня чисельність — на 0,88 %, що відображає загальну тенденцію депопуляції. Аналогічна динаміка характерна і для постійного населення, де відносне скорочення на кінець року становило 1,02 %, а середньорічні показники знизилися на 0,88 %. Такі узгоджені зміни свідчать про системний характер демографічного спаду, а не про короткострокові коливання.

Особливої уваги заслуговує зростання загального скорочення чисельності населення на 34,06 %, що зумовлено насамперед поглибленням природного скорочення. Природний приріст у досліджуваний період має чітко негативне значення, а його абсолютні обсяги зросли на 36,77 %. Це відбулося на тлі одночасного зменшення кількості живонароджених на 7,32 % та різкого збільшення кількості померлих на 15,79 %. Така асиметрія між народжуваністю і смертністю є ключовим чинником депопуляційних процесів і відображає погіршення демографічної ситуації. Показник смертності дітей у віці до одного

року дещо знизився ($-0,86\%$), що можна інтерпретувати як відносно стабільний стан перинатальної та неонатальної допомоги, однак цей позитивний зсув не компенсує загальних втрат населення.

Міграційні процеси у 2022 році набули протилежного впливу порівняно з природним рухом. Міграційний приріст зріс більш ніж у два рази (на $128,22\%$), що пояснюється швидшим зростанням кількості прибулих порівняно з вибулими. Водночас, попри позитивне міграційне сальдо, його абсолютні масштаби залишаються недостатніми для нейтралізації значного природного скорочення населення. У підсумку демографічна ситуація характеризується домінуванням негативних природних чинників, які лише частково пом'якшуються міграційними потоками, що вказує на потребу комплексної державної демографічної та соціально-економічної політики.

Один з найважливіших показників соціально-демографічного стану країни є динаміка середньої номінальної заробітної плати працівника, яка у січні 2022 р. становила 14577 грн. Це у 2,2 рази вище рівня мінімальної заробітної плати, яка була на рівні 6500 грн. На рис. 2.5 наведено динаміку середньої заробітної плати в у 2021–2022 рр.

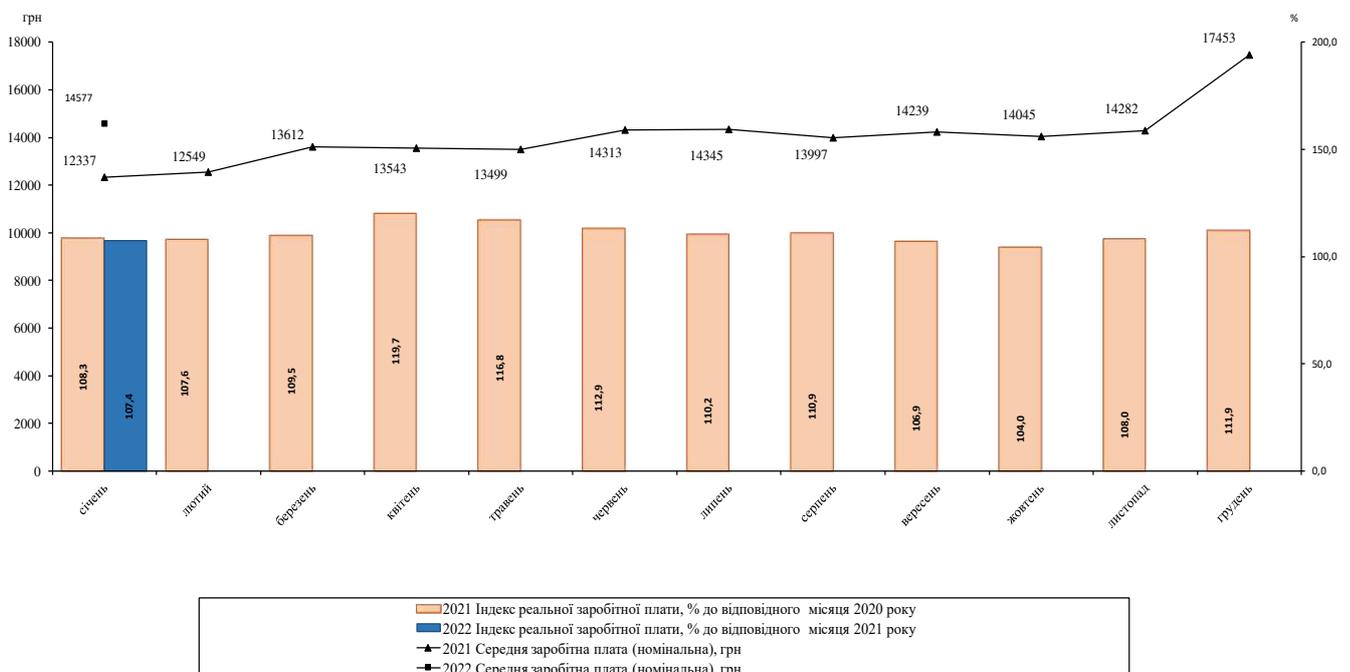


Рис. 2.5. Динаміка середньої заробітної плати в у 2021–2022 рр. [31]

Стосовно середньої заробітної плати, то вона за 12 місяців 2022 року середня заробітна плата збільшилася на 18,2%, а індекс реальної заробітної плати у січні 2022 р. порівняно з груднем 2021 становив 82,5%.

На рис. 2.6 наведено динаміку середньої заробітної плати штатних працівників за 2010-2023 рр. за видами економічної діяльності.

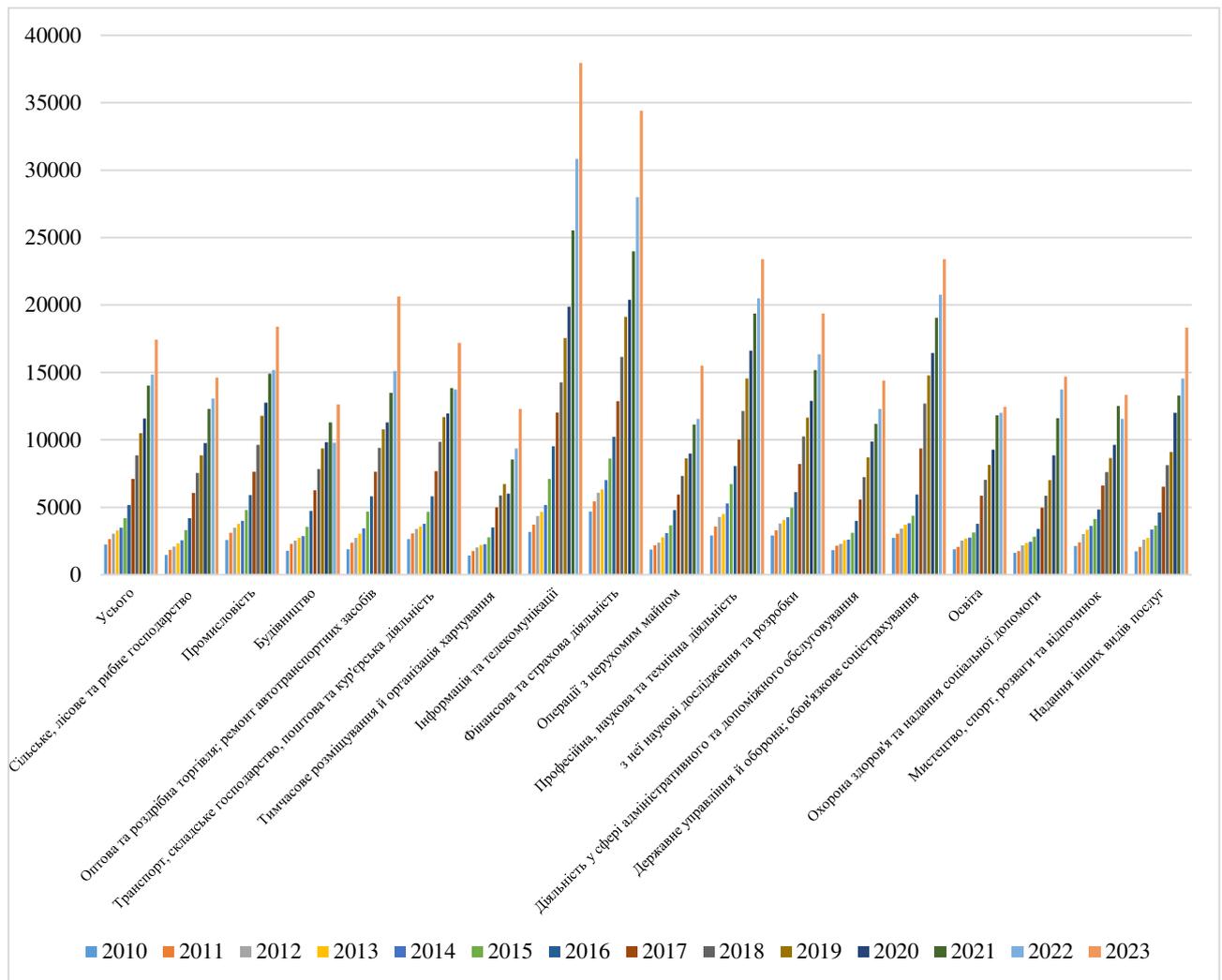


Рис. 2.6. Динаміка середньої заробітної плати штатних працівників за 2010-2023 рр. за видами економічної діяльності

Загальне зростання оплати праці пояснюється інфляцією, переходом на рентабельні види діяльності, такі як інформаційно-комунікаційні технології. Одночасно спостерігається зниження рівня заробітних плат у соціально

значущих сферах (освіта, охорона здоров'я, культура, мистецтво, спорт).

На рис. 2.7 наведено динаміку чисельності працездатного, зайнятого та безробітного населення з 2003 до 2023 р. [27, 29, 30, 31, 32, 48].

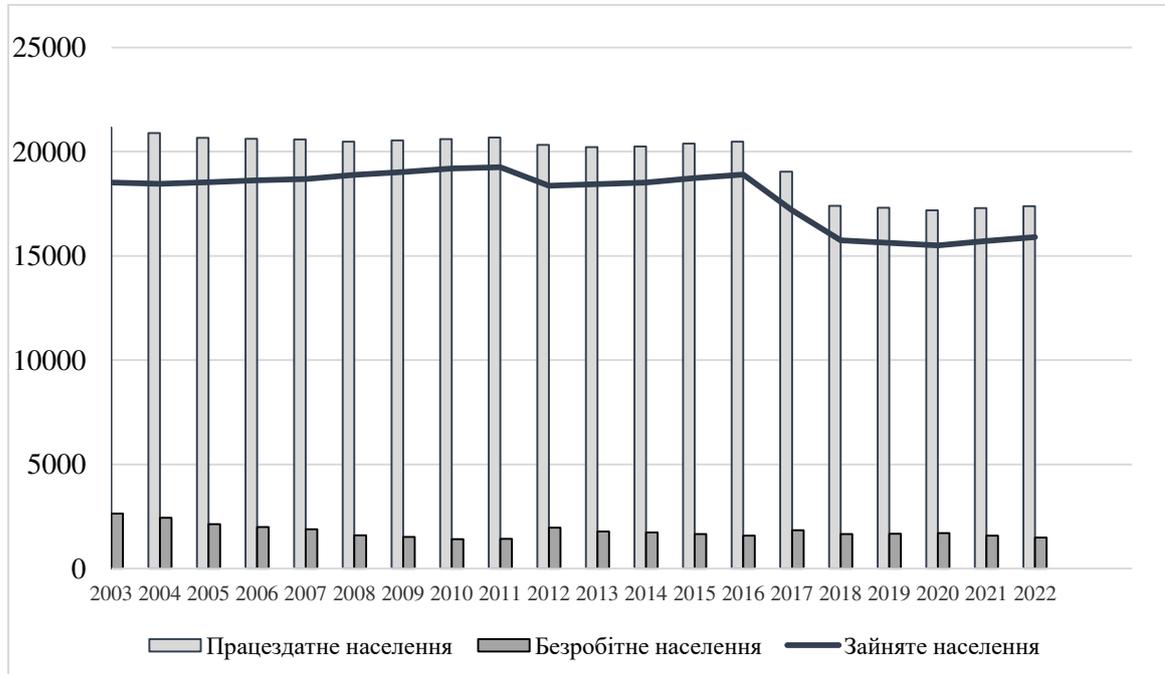


Рис. 2.7. Динаміку чисельності працездатного, зайнятого та безробітного населення з 2003 до 2022 р.

Виходячи з даних рис. 2.7, можна виділити такі ключові тенденції: спостерігається стійке зниження чисельності працездатного населення з 21150,7 тис. осіб у 2003 році до 17381,8 тис. осіб у 2021 році. Скорочення працездатного населення пов'язане як природним зменшенням населення, і з міграційними процесами. Після безперервного зростання числа зайнятих до 2011 року, був період спаду і поступового відновлення, що не досягає рівня попередніх років. Загальне зниження кількості безробітних в умовах скорочення працездатного населення може вказувати на адаптацію ринку праці до умов, що змінюються, включаючи зростання неформальної зайнятості, самозайнятості та розвиток цифрової економіки. Внутрішня міграція сприяє перерозподілу робочої сили на більш спокійні регіони.

У зв'язку з тим, що починаючи з лютого 2022 р. офіційні статистичні дані щодо рівня безробіття за методологією МОП є недоступними, обґрунтованим підходом стає опора на експертні оцінки та результати соціологічних досліджень. Зокрема, за оцінками Національного банку України, рівень безробіття (за методологією МОП) у 2022 р., ймовірно, перевищував 30% (рис. 2.8).

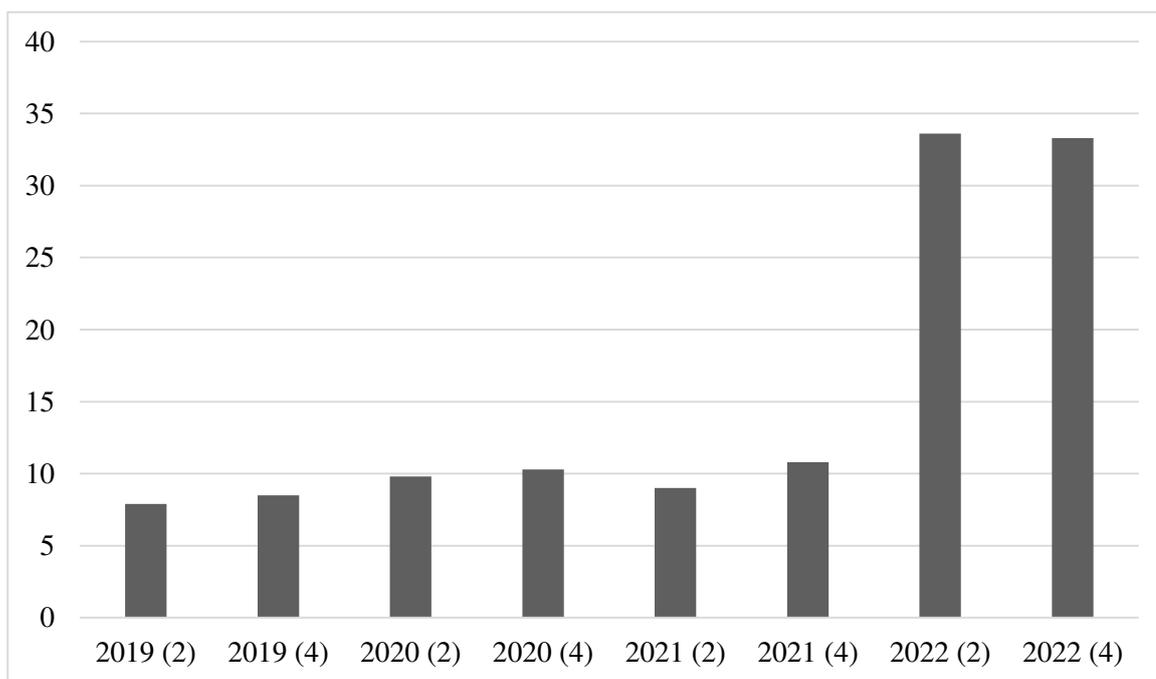


Рис. 2.8. Динаміка змін рівня безробіття в Україні (дані за 2 та 4 квартали кожного року) за методологією МОП (2022 р. – розрахунки НБУ), % [27]

У 2019–2020 роках рівень безробіття характеризувався відносною стабільністю, фіксуючи лише незначні квартальні коливання. Водночас у 2020 році, починаючи з II кварталу, спостерігалось його підвищення, що узгоджується з обмеженням економічної активності внаслідок пандемії COVID-19. У 2021 році показник зменшився, що може розглядатися як прояв часткового відновлення ринку праці після первинного шоку пандемії. Найбільш різке погіршення ситуації відбулося у II та IV кварталах 2022 року, коли рівень безробіття суттєво зріс під впливом повномасштабної війни та спричинених нею руйнувань і дезорганізації економічних процесів; воєнна агресія та

окупація окремих територій призвели до масштабних втрат робочих місць.

Показовою є й відмінність за рівнем освіти: у економічно розвинених країнах безробіття серед осіб із вищою освітою є істотно нижчим і становить 3,25%, що на 5,49 в.п. менше порівняно з групою з загальною середньою освітою [30]. Ця закономірність є релевантною для аналізу становища висококваліфікованих працівників підтверджується і на даних українських підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рівні зайнятості та безробіття за рівнем освіти в Україні

Показник	Економічна активність	Рівень зайнятості	Рівень безробіття	Рівень зайнятості, у % до економічно активного населення
	у % до населення віком 15-70 років			
Все населення,	63,3	57,7	8,8	91,16
в тому числі за рівнем освіти:				
повна вища освіта	79,3	74,0	6,7	93,29
базова вища освіта	52,2	44,2	15,3	84,70
неповна вища освіта	72,0	65,7	8,7	91,34
повна загальна середня освіта	61,5	55,2	10,3	89,73
базова загальна середня освіта	38,9	36,7	7,7	92,30
початкова загальна освіта або без освіти	17,5	17,3	1,4	98,57

У 2021 р. за даними [31].

Виходячи з даних табл. 2.3 можна зробити висновки, що особи із повною вищою освітою є більш затребуваними, ніж особи із більш низькими кваліфікаційними рівнями. Втім, слід зазначити, що високий рівень працевлаштування осіб із початковою загальною освітою або без освіти (98,57%) може бути поясненим не тільки високою потребою економіки України у некваліфікованих працівниках, але і низькою спроможністю цієї категорії осіб отримати статус безробітного. Отже, економіка України відчуває зростаючу потребу у професійному розвитку фахівців та управлінців.

На рис. 2.9 наведено динаміку змін кількості вакансій та зареєстрованих безробітних (за професіями) в Україні за 2021-2022 рр.

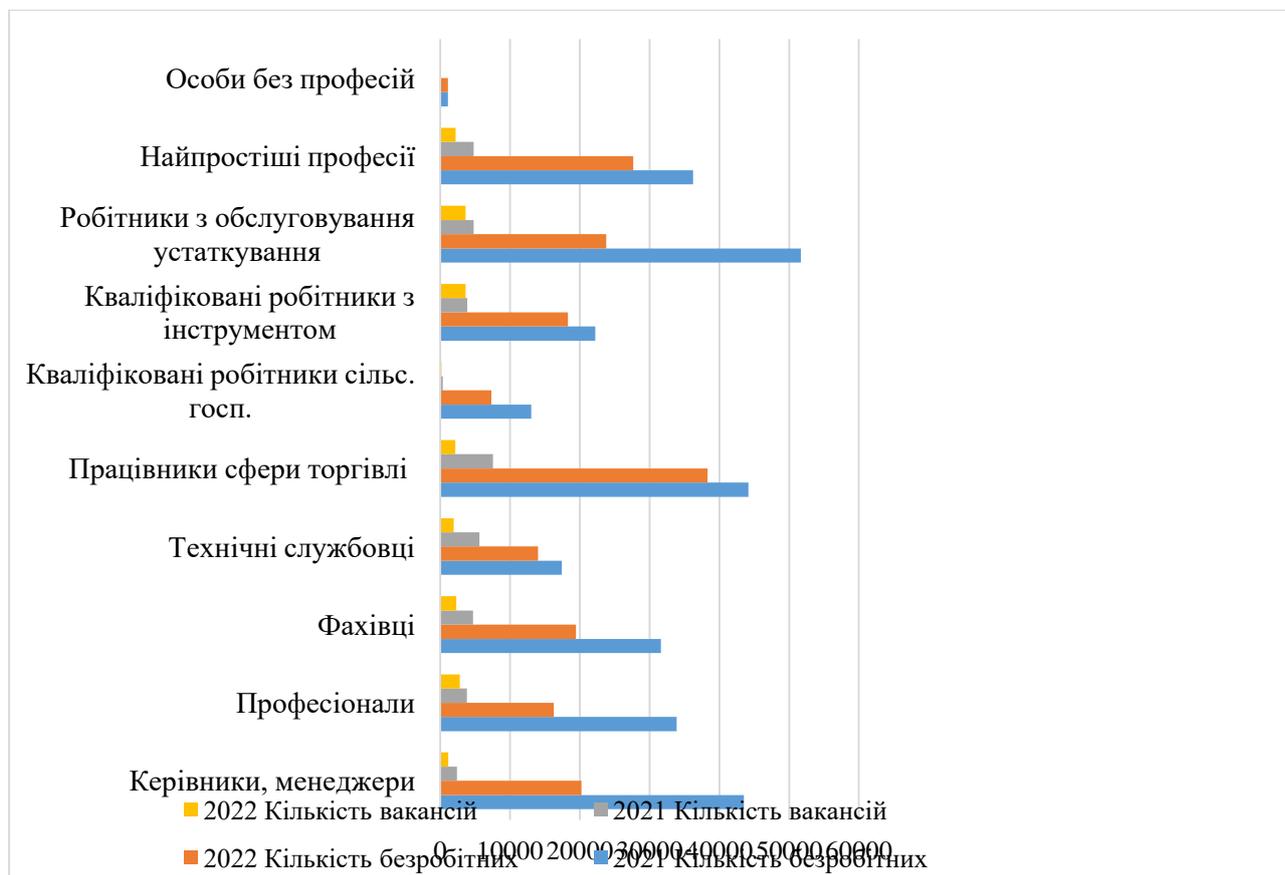


Рис. 2.9. Динаміка змін кількості вакансій та зареєстрованих безробітних (за професіями), станом на кінець періоду [30]

Аналізуючи дані рис. 2.9, можна зазначити, що спостерігається суттєва диспропорція між кількістю вакансій та кількістю безробітних. Це стосується, перш за все, таких категорій, як «фахівці», «кваліфіковані робітники з інструментом», «керівники та менеджери».

Перевищення чисельності безробітних над кількістю вакансій свідчить про суттєвий дисбаланс на ринку праці, структурні проблеми в економіці, низьку підприємницька активність.

Наявність кадрового дефіциту притаманно всім регіонам України, причинами є масовий від'їзд працівників до інших регіонів або за кордон, а також мобілізація. Опитування роботодавців (рис. 2.10) показало, що 77% працевлаштовували працівників в штат компанії. Нехватка працівників переважно стосується інженерних і робітничих професій.

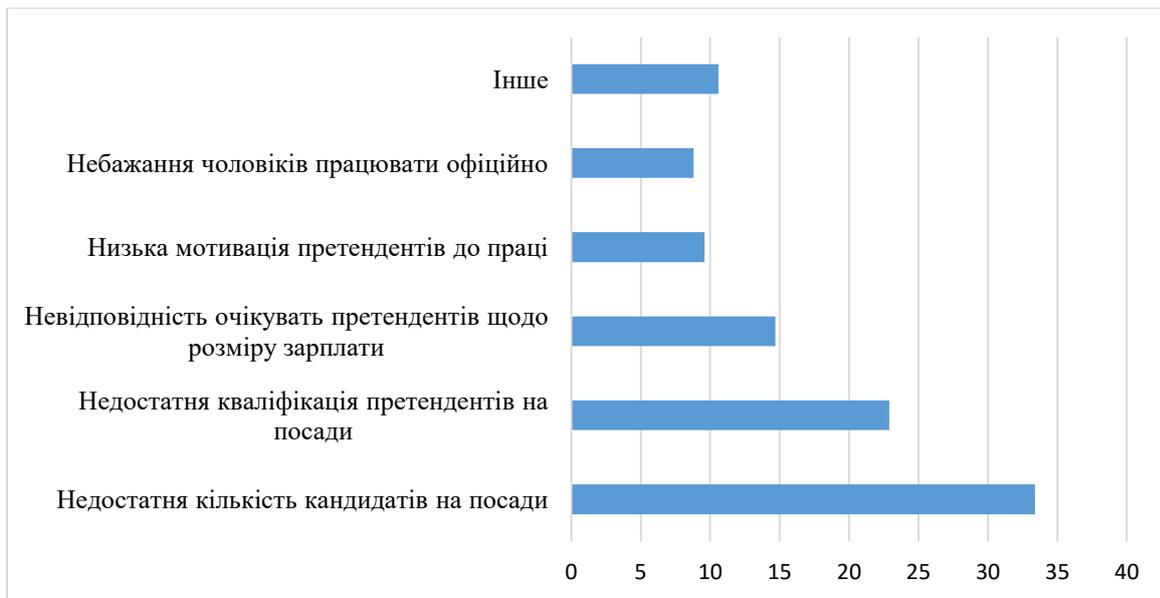


Рис. 2.10. Оцінка труднощів набору управлінського персоналу (опитування роботодавців, 2023 р.)

В рамках даного дослідження слід звернути увагу на те, що обсяги навчання працівників протягом 2022 р. були істотно меншими порівняно із попередніми роками. Незважаючи на наявні потреби в навчанні, фінансово-економічне становище підприємств істотно обмежує можливості підготовки працівників. В Україні розвиток персоналу здійснюється на підприємствах переважно через підвищення кваліфікації працюючих (табл. 2.4) [29, 31].

Виходячи з даних табл. 2.4, діяльність підприємств щодо професійного розвитку персоналу, у тому числі управлінського, за розглянутий період активізувалася – зросла кількість персоналу, що проходить програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації. Найбільша активність спостерігається за програмами професійного розвитку професіоналів і фахівців, тобто висококваліфікованого управлінського персоналу. З іншого боку, звертає на себе увагу тенденція до зменшення кількості низькокваліфікованих працівників, що підвищують кваліфікацію, отже світова тенденція із інтенсифікації підвищення кваліфікації управлінським персоналом підтверджується і для українських підприємств.

Діяльність підприємств з професійного розвитку персоналу (підвищення кваліфікації та перекваліфікації)

Показник \ Рік	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість осіб, що підвищили кваліфікацію:						
по Україні, тис. осіб (% від загальної кількості)	950,3 (8,3)	976,0 (8,5)	994,5 (8,6)	1071,2 (9,2)	1022,7 (9,0)	890,4 (8,3)
по промисловості, тис. осіб (% від загальної кількості)	447,5 (12,9)	460,6 (13,4)	453,6 (13,5)	473,6 (14,2)	431,2 (14,0)	351,5 (12,3)
Кількість осіб, що перекваліфікувалися:						
по Україні, тис. осіб (% від загальної кількості)	321,8 (2,8)	317,0 (2,8)	302,6 (2,6)	310,6 (2,7)	290,1 (2,6)	209,3 (1,9)
по промисловості, тис. осіб (% від загальної кількості)	233,3 (6,7)	225,7 (6,6)	211,5 (6,3)	217,5 (6,5)	202,7 (6,6)	147,3 (5,2)
Кількість осіб, що підвищили кваліфікацію за проф. групами, %						
по Україні: керівники	11,4	11,6	12,3	12,9	13,0	13,0
професіонали, фахівці	39,0	41,4	41,8	43,2	43,7	45,8
технічні службовці	6,3	4,0	3,4	3,1	3,6	3,8
по промисловості: керівники	10,4	11,0	11,9	12,6	14,0	15,3
професіонали, фахівці	13,7	14,8	14,7	16,4	17,8	16,1
технічні службовці	3,2	2,8	2,4	2,0	1,8	1,7

Управлінський персонал як категорія відрізняється і рівнем оплати праці. Так, за даними обстежень у окремих країнах ЄС можна відмітити, що рівень оплати праці є вищим за середній рівень оплати праці і перевищує його у 1,87 разів у Болгарії, у 1,37 разів на Мальті, у 1,36 разів у Німеччині, у 1,86 разів у Румунії та 1,46 разів у Швеції. Серед професійних груп для управлінського персоналу найбільший розрив складає від 1,50 рази у Швеції до 2,37 разів у Румунії, а розрив у оплаті праці у порівнянні із елементарними професіями складає від 1,7 до 3,9 разів [52, 55].

Остання група умов, відповідно до методики PEST-аналізу, це техніко-технологічні умови формування професійного розвитку персоналу, які включають комплекс технічних засобів та інноваційних технологій, що

сприяють підвищенню кваліфікації управлінського персоналу. Слід зазначити, що необхідність систематичного професійного розвитку управлінського персоналу зумовлюється збільшенням інтелектуальної та науково-технічної складової у кожній професії, прискоренням старіння та оновлення знань, зміною технологій, впровадженням інновацій.

Темп впровадження нових технологій та інновацій українськими підприємствами поступається закордонним, але тенденція до поживлення цих процесів була присутня до 2023 р.

Сьогодні швидкий розвиток технологій вимагає від управлінського персоналу постійного оновлення знань і навичок, особливо у сферах цифровізації та автоматизації. Важливу роль тут відіграє матеріально-технічна база. За даними дослідження МОП та Deloitte, підприємства які інвестують кошти в нове обладнання та автоматизацію виробничих процесів, отримують значне підвищення продуктивності праці на 15-20% [54].

Для навчання та розвитку управлінського персоналу активно використовуються онлайн-курси, платформи для дистанційного навчання, які забезпечують безперервний досвід до інформаційних ресурсів. За результатами дослідження, 94% управлінського персоналу відповіли, що зацікавлені у освоєнні нових технологій та нових знань для своєї роботи [58].

За результатами дослідження Gartner близько 50% великих підприємств використовують штучний інтелект та аналітику для розробки заходів розвитку персоналу [54].

Зростання професійного розвитку управлінського персоналу забезпечується державними та приватними витратами на навчання. Державні витрати на навчання у країнах світу в середньому складають 5,11%, у ВВП України такі витрати складають 5-6% [47, 50], що у відносних показниках добре виділяє Україну серед інших країн світу. Найбільші витрати на навчання здійснюють Данія (7,83%), Ісландія (7,36%), Норвегія (6,76%) та Швеція (6,69%) [53]. У свою чергу порівняння витрат в абсолютному виразі на одну особу значно знижує українські позиції.

Статистичні обстеження щодо приватних витрат на навчання працівників у ЄС засвідчують, що витрати роботодавців на висококваліфікованих працівників в середньому вищі у 1,257 разів [55]. Спостерігається негативна ситуація, що полягає у значних відносних витратах держави на розвиток та освіту громадян при надзвичайно низьких сукупних витратах на розвиток персоналу у абсолютному виразі, порівняно із іншими країнами світу [50].

Результатом проведеного дослідження є зведена таблиця PEST-аналізу щодо умов професійного розвитку управлінського персоналу в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Зведена таблиця PEST-аналізу щодо умов професійного розвитку
управлінського персоналу**

Економічні умови	Політико-правові умови	Соціально-демографічні умови	Техніко-технологічні умови
Значне падіння ВВП у 2022 році на 36,6%, але відновлення з 2023 року	Посилення державного контролю та централізації управління в умовах війни	Велика кількість біженців, зниження чисельності наявного населення	Впровадження нових технологій для підвищення продуктивності
Зростання інфляції понад 20%, збільшення рівня безробіття на 35%	Реформи у сфері антикорупційної діяльності та системі правосуддя	Мобілізація значної кількості працездатного населення, дефіцит робочої сили	Цифровізація робочих процесів, впровадження автоматизованих систем управління
Міжнародна допомога та збільшення інвестицій в інфраструктурні проекти	Зміни в системі соціально-трудова відносин, впровадження нових стандартів освіти	Погіршення демографічної ситуації: низька народжуваність, висока смертність	Потреба у постійному оновленні знань управлінського персоналу щодо нових технологій
Дефіцит державного бюджету і зростання державного боргу	Мобілізація людських і матеріальних ресурсів для забезпечення обороноздатності	Масова міграція робочої сили за кордон, переважно до країн ЄС	Використання штучного інтелекту та аналітичних інструментів для управління підприємствами

Продовження таблиці 2.5.

Економічні умови	Політико-правові умови	Соціально-демографічні умови	Техніко-технологічні умови
Зменшення інвестиційної активності наслідок воєнних дій	Регулювання цін та контроль за стратегічними ресурсами	Скорочення кількості кваліфікованих працівників у ключових галузях	Розвиток дистанційного навчання та онлайн-курсів для персоналу
Зруйнована транспортна та енергетична інфраструктура	Земельна реформа та відкритість ринку землі	Перерозподіл трудових ресурсів в межах України через внутрішню міграцію	Модернізація матеріально-технічної бази підприємств для адаптації до нових технологій
Відтік кваліфікованих кадрів через еміграцію та мобілізацію	Електронні декларації та прозорість державного управління	Зниження середньої тривалості життя через воєнні дії	Впровадження робототехніки у виробничі процеси
Скорочення цивільного виробництва на користь воєнного сектора	Приєднання України до Глобального реєстру бенефіціарів	Збільшення частки населення старшого віку, що потребує додаткових соціальних послуг	Збільшення інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи
Зміни на ринку праці та зниження ділової активності	Нормативне забезпечення модернізації професійно-технічної освіти	Проблеми із доступністю базових послуг через надмірну концентрацію населення у безпечних регіонах	Розвиток технологій кібербезпеки та захисту даних в умовах воєнної загрози
Активізація економічної діяльності у роздрібній торгівлі і сфері послуг	Законодавче закріплення посилення фінансової автономії ВНЗ	Зростання рівня бідності та соціальної нестабільності	Інтеграція новітніх екологічних технологій для забезпечення сталого розвитку

Отже, аналіз впливу умов макросередовища на професійний розвиток управлінського персоналу здійснено на основі PEST-аналізу, який включає політико-правові, економічні, соціально-демографічні та техніко-технологічні умови. Проведений аналіз показав суттєвий вплив воєнних дій на діяльність промислового сектору і на зростаючу роль професійного розвитку управлінського персоналу в зазначених умовах. Слід зазначити, що ці умови

відображують спрямованість промислових підприємств на економіку знань, на технологічний розвиток, на підвищення кваліфікації, де освіта, знання є ключовими факторами зростання.

2.2. Організаційно-правове забезпечення рівня професійного розвитку управлінського персоналу

Забезпечення високого рівня професійного розвитку управлінського персоналу підприємств спирається на міцне організаційне та нормативно-правове підґрунтя, яке визначає умови, форми та інститути навчання кадрів. В умовах повоєнної економіки актуальність цього питання стрімко зростає, адже саме кваліфіковані управлінці здатні стабілізувати діяльність підприємств, впроваджувати інновації та пристосовувати бізнес до нових викликів.

Організаційні механізми дозволяють підприємствам системно розвивати компетенції управлінського персоналу (через HR-підрозділи, корпоративні університети, програми навчання тощо), а правові норми гарантують права й обов'язки учасників цього процесу. Тому доцільно розглянути ключові аспекти обох процесів, доповнивши актуальними статистичними даними та тенденціями, а також враховуючи контекст повоєнної економіки України.

Натомість існують серйозні проблеми: дефіцит кваліфікованих кадрів, руйнування інституційної інфраструктури професійного навчання, низький рівень розвитку антикризових навичок у керівників, а також відсутність цілісної державної політики щодо професійного навчання [2, 3]. У кризових умовах воєнного часу багато підприємств скоротили або зовсім припинили фінансування навчання персоналу, розглядаючи його як другорядні витрати [2]. Це посилює проблему браку компетентних менеджерів та ускладнює післявоєнне відновлення економіки. За таких умов необхідно розробити дієвий організаційний механізм розвитку персоналу та вдосконалити правове поле, аби

створити стимули й умови для безперервного професійного зростання управлінців.

Організаційне забезпечення професійного розвитку передбачає формування на підприємствах організаційно-економічного механізму, що інтегрує планування розвитку персоналу, реалізацію навчальних програм, застосування нових знань на практиці. Основою такого механізму є стратегічне бачення керівництва щодо ролі людського капіталу: професійний розвиток повинен розглядатися не як разова дія, а як циклічний безперервний процес, що вбудований у діяльність підприємства. В табл. наведено цикл організаційного забезпечення розвитку управлінського персоналу, який включає п'ять послідовних етапів.

Таблиця 2.6

Етапи циклу організаційного забезпечення розвитку управлінського персоналу та їх характеристика

Етап	Зміст та завдання	Очікувані результати
Планування	Визначення потреб у навчанні та розвитку управлінців; формування планів підвищення кваліфікації; встановлення цілей і КРІ розвитку персоналу.	Чіткий план розвитку на визначений період; орієнтири для оцінки прогресу (цільові показники).
Навчання	Реалізація програм навчання (тренінги, курси, семінари, стажування); набуття нових знань, умінь та навичок менеджерами.	Підвищення кваліфікації управлінців; освоєння сучасних методів управління, технологій, підходів.
Застосування	Використання отриманих знань у практичній роботі; впровадження змін у процеси управління, прийняття рішень, організацію роботи підрозділів.	Поліпшення показників роботи (продуктивності, якості, ефективності) завдяки застосуванню нових компетентностей.
Вимірювання	Оцінювання результатів розвитку: моніторинг ключових показників роботи персоналу та підрозділів, аналіз динаміки до і після навчання.	Вимірне поліпшення (або його відсутність) у показниках діяльності; дані для аналізу ефективності розвитку.
Корекція	Аналіз відхилень фактичних результатів від запланованих; виявлення причин проблем; коригування програм навчання чи умов роботи.	Усунення виявлених прогалин; удосконалені плани і програми розвитку на новий цикл, що враховують попередній досвід.

Процес професійного розвитку управлінського персоналу на підприємстві є замкнутим циклом, кожна фаза якого підготовлює наступну. Спершу здійснюється планування – визначення потреб у розвитку персоналу відповідно до стратегії і цілей компанії. На цьому етапі аналізуються поточні компетентності управлінців, встановлюються цільові показники їхнього розвитку та складаються плани навчань. Наступний етап – навчання, тобто реалізація програм підвищення кваліфікації, тренінгів, стажувань тощо. Далі йде етап застосування – набуті знання і навички впроваджуються у реальну практичну діяльність: менеджери застосовують нові підходи в управлінні, впроваджують інновації, вдосконалюють бізнес-процеси. Четверта фаза – вимірювання результатів: оцінювання ефективності здійсненого розвитку (через ключові показники роботи керівників, продуктивність підрозділів, досягнення планових цілей тощо). На основі оцінки реалізується корекція – п'ятий етап циклу, коли виявляються відхилення від бажаних результатів, аналізуються причини та вносяться корективи до програм розвитку або організаційних умов. Після цього цикл повторюється з нового планування на основі отриманого зворотного зв'язку [5, 8].

Таким чином, системний підхід до професійного розвитку реалізується через послідовність обґрунтованих кроків – від планування до коригування. Така організація роботи дозволяє підприємству підтримувати безперервний цикл навчання і вдосконалення. Кожен наступний етап ґрунтується на результатах попереднього, що створює ефект зворотного зв'язку і сприяє постійному підвищенню рівня компетентності управлінського персоналу. Отже, організаційне забезпечення виступає фундаментом для розвитку управлінського персоналу, вбудовуючи процес навчання у повсякденну діяльність підприємства. В умовах повоєнної відбудови це набуває критичного значення: лише налагодивши системний цикл розвитку, компанії зможуть оперативно нарощувати управлінський потенціал, необхідний для подолання кризових явищ та забезпечення зростання.

Для забезпечення вимірюваності та управління системою професійного

розвитку визначимо набір ключових індикаторів.

Таблиця 2.7 містить дефініції, формули та джерела даних КРІ, необхідних для регулярного моніторингу ефективності та порівняння «до/після» на рівні підрозділів і всього підприємства.

Таблиця 2.7

Ключові показники ефективності системи професійного розвитку управлінського персоналу (формули розрахунку та джерела даних)

КРІ (показник)	Формула розрахунку	Джерела даних
Рівень плинності управлінців, %	$(\text{кількість звільнених менеджерів за період} / \text{середня чисельність менеджерів}) \times 100\%$	Кадрова статистика (накази про звільнення; середньооблікова чисельність персоналу за період)
Частка управлінців, які пройшли навчання, %	$(\text{менеджерів, що підвищили кваліфікацію} / \text{загальна кількість менеджерів}) \times 100\%$	Документація з навчання персоналу (реєстри навчань, тренінгів); облікові дані HR про чисельність управлінців
Частка внутрішніх призначень на керівні посади, %	$(\text{керівних посад, закритих внутрішніми кандидатами} / \text{загальна кількість заповнених керівних вакансій}) \times 100\%$	HR-аналітика (дані про вакансії на керівні посади та кадрові призначення; звіти про внутрішній резерв)
Приріст результативності після навчання, %	$((\text{значення КРІ після навчання} - \text{значення до навчання}) / \text{значення до навчання}) \times 100\%$	Оцінювання ефективності: результати атестації управлінців до і після розвитку; ключові бізнес-показники підрозділів до/після навчання
ROI професійного навчання управлінців, %	$((\text{вигоди від підвищення продуктивності} - \text{витрати на навчання}) / \text{витрати на навчання}) \times 100\%$	Фінансовий облік і HR-аналітика (бюджети на розвиток персоналу; показники прибутку, економії витрат або продуктивності, пов'язані з діяльністю управлінців після навчання)

Застосування зазначених КРІ дозволяє прив'язати результати розвитку до цільових бізнес-показників, ранжувати підрозділи за ефективністю, планувати цілі на період і своєчасно ініціювати корекцію заходів у разі відхилень.

Важливим елементом організаційного механізму є також мотивація і корпоративна культура, що заохочують менеджерів до навчання. Керівництво компанії має інтегрувати цілі професійного розвитку у загальну стратегію та політику управління персоналом. Йдеться, зокрема, про розробку внутрішніх нормативів і програм (положень про наставництво, положень про оплату

навчання, кар'єрних планів тощо), створення спеціальних структур або відповідальних осіб (відділів навчання і розвитку персоналу, HR-бізнес-партнерів), впровадження сучасних технологій навчання (електронні платформи, дистанційні курси) та співпрацю з зовнішніми освітніми установами. Організаційне забезпечення має бути гнучким і адаптивним: воєнні та повоєнні умови вимагають швидкого оновлення компетенцій (наприклад, розвиток навичок кризового менеджменту, цифрових навичок, управління змінами тощо). Таким чином, внутрішньо-організаційний механізм професійного розвитку – це сукупність процедур, структур і ресурсів, які гарантують реалізацію циклу розвитку на практиці.

Ефективна система професійного розвитку не може функціонувати без належного нормативно-правового підґрунтя. Правове забезпечення створює рамкові умови та стимули для роботодавців і працівників щодо навчання, закріплює права та обов'язки сторін у сфері підвищення кваліфікації. В Україні існує законодавча база, яка регулює питання професійного навчання працівників. Зокрема, базовим актом є Закон України «Про професійний розвиток працівників» 2012 р., який визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників[]. Цей закон зобов'язує роботодавців сприяти професійному навчанню персоналу, визначає форми підвищення кваліфікації (виробничо-технічне навчання, стажування, курси цільового призначення, навчальні програми тощо) та встановлює загальні принципи атестації працівників. Окремі статті закону присвячені ролі державної політики у цій сфері, участі професійних спілок та роботодавців у забезпеченні розвитку персоналу, а також фінансуванню заходів з професійного навчання.

Крім цього спеціалізованого закону, питання розвитку персоналу опосередковано регулюються і іншими нормативними актами. Так, Кодекс законів про працю України містить норми про кваліфікацію працівників, права на навчання і перенавчання при змінах в організації виробництва. Закон України «Про освіту» [36] закладає підвалини для концепції навчання впродовж життя, визнаючи неформальну та інформальну освіту, що створює

можливості для дорослого населення (в тому числі управлінців) підвищувати свій освітній рівень. Закон «Про зайнятість населення» [40] містить положення щодо професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації як заходів сприяння зайнятості; державна служба зайнятості може організовувати навчання зареєстрованих безробітних, зокрема з числа внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, що актуально у повоєнний час.

Окремо варто згадати підзаконні акти – постанови Кабінету Міністрів, накази Міністерства освіти і науки тощо, які деталізують порядки професійного навчання на виробництві, атестації, стажування. Наприклад, Постанова КМУ № 725 від 14.07.2021 р. затвердила Положення про безперервний професійний розвиток фахівців у окремих галузях, що підкреслює значення постійного вдосконалення компетентностей.

У табл. 2.8 наведено основні нормативно-правові акти, що забезпечують розвиток персоналу управлінських кадрів, та коротко охарактеризовано їхній зміст з огляду на підтримку професійного навчання. Цей перелік відбиває наявну нормативну базу.

Аналіз нормативно-правового поля показує, що в Україні створено базові умови для професійного розвитку кадрів. Законодавство формально охоплює ключові аспекти – від визначення форм навчання до питань фінансування та держстимулювання. Зокрема, закон [39] установлює, що держава має формувати політику у цій сфері, а роботодавці – здійснювати заходи з навчання. та її роль у стимулюванні професійного розвитку.

Проте на практиці правове забезпечення ще не стало достатньо ефективним інструментом стимулювання розвитку управлінського персоналу

Проблемою залишається реалізація норм: законодавство декларує обов'язки, але не передбачає суттєвих санкцій за їх невиконання чи достатніх економічних стимулів для роботодавців.

Як наслідок, багато підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, не приділяють належної уваги навчанню кадрів. Відсутня цілісна державна програма, яка б координувала зусилля в цій сфері та реагувала на нові виклики (воєнні втрати трудового потенціалу, масову міграцію фахівців за кордон тощо).

**Основні нормативно-правові акти України щодо професійного розвитку
управлінського персоналу [15, 16, 36, 39, 40, 41]**

Нормативно-правовий акт	Ключові положення для професійного розвитку персоналу
Закон України «Про професійний розвиток працівників» (2012)	Визначає правові, організаційні, фінансові засади системи розвитку персоналу. Закріплює обов'язки роботодавців щодо організації професійного навчання; встановлює форми підвищення кваліфікації (виробниче навчання, стажування тощо); регламентує проведення атестації працівників; передбачає державне стимулювання розвитку персоналу.
Кодекс законів про працю України (КЗпП)	Містить норми про необхідність відповідності працівника займаній посаді за кваліфікацією; визначає право працівників на навчання у разі змін техніки і технології; регулює питання укладання контрактів, де можуть прописуватися умови щодо навчання; передбачає гарантії при направленні на підвищення кваліфікації (збереження місця роботи, оплата відрядження тощо).
Закон України «Про освіту» (2017)	Закріплює концепцію освіти впродовж життя; визнає формальну, неформальну, інформальну освіту. Створює правові умови для післядипломної освіти дорослих, у т.ч. керівників; стимулює розробку стандартів та сертифікацію результатів неформального навчання; визначає повноваження держави у підтримці системи підвищення кваліфікації кадрів.
Закон України «Про зайнятість населення» (2012, зі змінами)	Передбачає професійне навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації як активні заходи сприяння зайнятості. Державна служба зайнятості організовує курси для безробітних, сприяє стажуванню молоді на підприємствах; передбачені компенсації роботодавцям за працевлаштування молодих працівників після стажування. Створює стимули для роботодавців інвестувати в розвиток персоналу.
Інші акти (постанови КМУ, накази МОН та Мінекономіки)	Приклад: Постанова КМУ № 725 (2021) запроваджує засади безперервного профрозвитку фахівців у галузях; низка наказів МОН регулюють порядок професійного навчання працівників на виробництві, ведення документації з навчання та атестації. Ці акти деталізують вимоги закону, встановлюють стандарти організації навчальних процесів на підприємствах.

Досвід інших країн демонструє, що організаційно-правове забезпечення розвитку управлінських кадрів може бути ефективним лише за умови тісної взаємодії між державою, бізнесом та освітніми установами. У США діють спеціалізовані «академії лідерського сервісу», що створені на базі державних інституцій для підготовки стратегічних лідерів. Створення таких академій сприяє інституціоналізації стратегічного лідерського розвитку, а їх програми поєднують теоретичні курси та практичні завдання, що дозволяє лідерам розвивати

необхідні компетенції. У Канаді та Великій Британії функціонують Leadership Colleges, де бізнес-школи співпрацюють із урядовими структурами, розробляючи спеціальні програми для підготовки керівників публічного сектору.

У Сингапурі діє національна програма SkillsFuture, яка фінансується з державного бюджету і надає громадянам ваучери на навчання протягом усього життя [52]. Це дозволяє працівникам самостійно обирати курси, формуючи індивідуальну траєкторію професійного розвитку. Подібні програми варто адаптувати в Україні, з урахуванням нашого правового поля та економічних реалій.

Так звана централізована модель (Франція, Японія) передбачає, що держава розробляє й фінансує більшість програм розвитку кадрів. У Франції існує Національна школа державного управління (ENA), яка готує вищих чиновників; навчання фінансується державою, а випускники зобов'язуються відпрацювати певний час на державній службі. Перевагою є чітка державна політика, однак така система менш гнучка й потребує значних ресурсів [53].

У свою чергу децентралізована модель (США, Канада) базується на партнерстві між державою та вищими навчальними закладами. Місцеві органи влади та університети розробляють програми відповідно до потреб регіону, а фінансування здійснюється як з бюджетів, так і з приватних джерел. Система є гнучкою та швидко реагує на зміни, але може виникнути нерівність між регіонами.

Модель дуальної освіти (Німеччина, Австрія) дозволяє студентам отримувати теоретичні знання у коледжі та практичний досвід на підприємстві. Вона передбачає тісну співпрацю між бізнесом та освітніми установами. Перевагою є висока якість підготовки та низький рівень безробіття серед молоді; недоліком — складність координації між багатьма учасниками [51].

Україна може поєднати елементи цих моделей. Зокрема, розробити централізовані стандарти компетентностей та сертифікації, передати організацію навчання регіональним центрам і стимулювати підприємства до участі в дуальній освіті. Це забезпечить єдність вимог та водночас гнучкість у реалізації.

Для узагальнення міжнародного досвіду порівняємо ключові параметри трьох базових підходів до організації розвитку управлінців. Таблиця 2.9 подає синтетичну характеристику централізованої, децентралізованої та дуальної моделей з огляду на їх придатність до повоєнного контексту України.

Таблиця 2.9

**Міжнародні моделі організації розвитку управлінського персоналу
(порівняльна характеристика підходів)**

Модель	Характеристика організаційно-правового забезпечення
Централізована	Єдиний центр управління розвитком. Планування і координація професійного навчання здійснюється центральним органом (наприклад, корпоративний університет або HR-департамент на рівні головного офісу). Всі управлінці проходять уніфіковані програми, що забезпечує стандартизацію компетенцій і відповідність єдиній стратегії. Переваги: єдність підходів, контроль якості, економія масштабу. Недоліки: менша гнучкість до місцевих потреб, ризик бюрократизації.
Децентралізована	Автономія підрозділів у розвитку. Відповідальність за професійний розвиток менеджерів делегована на рівень окремих бізнес-одиниць, філій або підрозділів. Кожен підрозділ самостійно визначає потреби і організовує навчання під свої специфічні вимоги. Переваги: висока гнучкість, врахування локальних особливостей, оперативність у навчанні. Недоліки: відсутність єдиних стандартів, дублювання програм, складність оцінки ефективності на підприємстві в цілому.
Дуальна	Партнерство освіти і практики. Поєднання централізованих стандартів з децентралізованим виконанням, часто реалізоване через співпрацю підприємства з закладами освіти (університетами, бізнес-школами) або через чергування навчання і роботи. Управлінський персонал розвивається за дуальною системою: теоретична підготовка (за єдиними програмами) поєднується з практичним навчанням на робочому місці. Переваги: баланс між теорією і практикою, підготовка кадрів з урахуванням потреб бізнесу; широко застосовується в країнах ОЕСР. Недоліки: складність координації між партнерами (роботодавець–освіта), необхідність чіткої нормативно-правової бази і договорів про співробітництво.

Порівняння показує, що оптимальним для українських умов є гнучка гібридна конфігурація: поєднання єдиних стандартів компетентностей і сертифікації з децентралізованою реалізацією та елементами дуальної співпраці з освітніми інституціями. Це безпосередньо обґрунтовує подальшу тезу про доцільність комбінування моделей.

Важливо запровадити національну стратегію розвитку управлінських

кадрів, у якій буде чітко визначено ролі центральних і місцевих органів влади, роботодавців, освітніх закладів та професійних спілок. Така стратегія має охоплювати:

інтеграцію з європейськими рамками: узгодження системи кваліфікацій та сертифікації управлінських кадрів з Європейською рамкою кваліфікацій та принципами Болонського процесу;

нормування вимог до управлінців: розроблення стандартів компетентностей для різних рівнів управління та обов'язкове проходження періодичної сертифікації;

підтримку безперервного навчання: закріплення на законодавчому рівні права працівника на навчання протягом життя й обов'язку роботодавця забезпечувати доступ до програм розвитку.

Законодавчі зміни повинні поєднуватися із потужною інституційною інфраструктурою. Приклад транснаціональних корпорацій свідчить, що навчальні центри та корпоративні університети відіграють ключову роль у підготовці та перепідготовці менеджерів. Глобалізація та швидкий технологічний прогрес спричиняють швидке застарівання знань; тому концепція освіти впродовж життя стає домінуючою, а системний і безперервний розвиток кадрів має охоплювати формальну, неформальну і самоосвітню підготовку []. Сьогодні 10% компаній щорічно збанкрутують через недостатню підготовку управлінського персоналу й відсутність інвестицій у навчання. Це підкреслює важливість інституційного забезпечення вітчизняних підприємств навчальними центрами.

В умовах повоєнного відновлення Україна потребує створення багаторівневої системи підготовки управлінців, для чого корисною була б така структура [66]:

Національний центр розвитку управлінських кадрів — державна установа, яка координуватиме роботу регіональних центрів, розроблятиме стандарти, забезпечуватиме сертифікацію та збір статистики;

регіональні центри у кожній області, завданням яких буде організація

курсів підвищення кваліфікації, перепідготовки та сертифікації відповідно до потреб місцевої економіки. Вони повинні співпрацювати з університетами, бізнес-асоціаціями та громадськими організаціями;

корпоративні навчальні центри підприємств — їх функцію слід закріпити на нормативному рівні, визначити мінімальний відсоток бюджету, який підприємства повинні спрямовувати на навчання. Практика транснаціональних корпорацій демонструє ефективність таких центрів у збереженні кваліфікованих фахівців та їх кар'єрному розвитку;

відкрита цифрова платформа для дистанційного навчання управлінців, що надаватиме доступ до онлайн-курсів, вебінарів, бази кейсів і сучасних методичних матеріалів. Така платформа повинна підтримувати адаптивне навчання, систему рекомендацій, можливість формувати індивідуальні траєкторії розвитку.

Однією з ключових проблем, визначених у наукових дослідженнях, є відсутність цілісної державної політики та пасивність бізнесу у процесах навчання. В умовах обмежених ресурсів держава не зможе самостійно фінансувати масштабні програми, тому важливе місце займають державно-приватні партнерства (ДПП). Такі проекти можуть реалізуватися у вигляді:

спільного фінансування курсів підвищення кваліфікації та тренінгів;

створення галузевих академій (наприклад, енергетична академія, аграрна академія) за участі бізнес-асоціацій та держави;

запуску грантових програм для підприємств, які впроваджують інноваційні системи навчання.

Досвід багатьох країн показує, що ДПП дають змогу залучити інвестиції, застосувати сучасні методики та закріпити за фахівцями зобов'язання працювати в Україні певний час після навчання. За межами країни такі проекти реалізуються на основі тристоронніх угод між державою, бізнесом і навчальним закладом, де кожна сторона бере на себе зобов'язання щодо фінансування й організації навчального процесу.

Повноцінний розвиток управлінського персоналу неможливий без інтеграції в міжнародний освітній простір. Повоєнна відбудова відкриває нові можливості для співпраці з ЄС, НАТО, Світовим банком та іншими міжнародними інституціями [55]. Доцільно:

приєднатися до програм «Erasmus +» і «Horizon Europe» для стажувань і обміну досвідом;

залучити українську діаспору для проведення тренінгів, менторської підтримки та розробки навчальних курсів;

створити можливості для повернення кваліфікованих фахівців на батьківщину, пропонуючи їм конкурентні умови та програми кар'єрного розвитку.

Підсумовуючи, організаційно-правове забезпечення професійного розвитку управлінського персоналу має бути комплексним: від оновлення нормативної бази до створення сучасних центрів навчання, розбудови державно-приватного партнерства й активної міжнародної співпраці. Лише за таких умов програма відбудови країни матиме кадрове підґрунтя.

Організаційно-правове забезпечення потребує удосконалення з урахуванням сучасних реалій: необхідно розробити державну стратегію розвитку трудового потенціалу в післявоєнний період, внести зміни до законів з акцентом на стимулювання інвестицій у людський капітал (наприклад, податкові пільги на витрати з навчання), посилити вимоги до державних підприємств щодо обов'язкового навчання керівників, залучити міжнародні програми підтримки освіти дорослих тощо. Правове підґрунтя має не лише декларувати, а й реально заохочувати роботодавців вкладати в професійний розвиток управлінців.

Таким чином, організаційно-правове забезпечення професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнного відновлення має базуватися на поєднанні сучасних управлінських практик і чіткої нормативної бази.

Організаційний аспект передбачає створення циклічної, самовдосконалюваної системи розвитку управлінців (етапи планування

навчання, його проведення, застосування на практиці, оцінювання результатів та корекція) – це забезпечує гнучкість і безперервність навчання менеджерів відповідно до потреб відновлення бізнесу.

Правове підґрунтя відіграє не менш важливу роль: в Україні діє Закон «Про професійний розвиток працівників», який визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи підготовки кадрів. Наявність відповідних внутрішніх положень на підприємствах (політик, регламентів щодо навчання, атестації, стимулювання розвитку) та дотримання державних норм створює необхідні умови для реалізації програм підвищення кваліфікації.

Поствоєнний період вимагає особливо скоординованих зусиль: застосування найкращих міжнародних моделей розвитку управлінських кадрів (централізованої, децентралізованої чи дуальної – залежно від масштабів і стратегії підприємства) та гібридних підходів дозволить максимально ефективно використати обмежені ресурси.

Запровадження інтегрованої системи професійного розвитку управлінського персоналу – за підтримки з боку керівництва і у рамках чинного правового поля – стає запорукою підвищення стійкості та інноваційності підприємств, прискорення їхнього відновлення та довгострокового зростання у післявоєнній економіці. Це потребує проведення глибокої діагностики стратегічних напрямків та пріоритетних проблем професійного розвитку управлінського персоналу на підприємствах.

2.3. Діагностика стратегічних напрямків та пріоритетних проблем професійного розвитку управлінського персоналу з використанням методу аналізу ієрархій

Важливим кроком у формуванні стратегії професійного розвитку управлінського персоналу промислових підприємств в умовах воєнного стану є визначення стратегічних напрямків та пріоритетних проблем, які потребують першочергового вирішення.

Для того, щоб визначити, які саме складові професійного розвитку управлінського персоналу потребують першочергової уваги, в рамках кожного з напрямків пропонується виділення кола проблемних питань (альтернатив). Одним із методів, що дозволяє провести дане дослідження, є розроблений Т. Сааті метод аналізу ієрархій (MAI) [72, 73].

Цей метод дозволяє визначити значущість кожного критерію з урахуванням багатокритеріальної оцінки, яка визначається експертною групою. Він передбачає декомпозицію проблем, щодо стану професійного розвитку управлінського персоналу, на більш прості за складом і обробку думок осіб, які ухвалюють рішення відносно стану цього явища.

Даний метод дозволить надати узагальнену оцінку кожній з виявлених проблем та обрати вектор професійного розвитку управлінського персоналу для подальшої розробки програм в рамках вибраної стратегії, адекватної існуючій в економіці та на підприємствах ситуації.

В результаті визначається відносна значущість досліджуваних альтернатив для всіх критеріїв, які знаходяться в ієрархії. Відносна значущість альтернатив визначається чисельно завдяки шкалі відносин (табл. 2.10).

Дана шкала дозволяє провести попарне порівняння об'єктів і встановити чисельну перевагу одного критерію над іншим.

Шкала відносин (ступінь значущості параметрів)

Ступінь значущості	Визначення	Пояснення
1	Однакова значущість	Два параметри здійснюють однаковий внесок у досягнення мети
3	Деяке переважання значущості одного параметра над іншим	Існує міркування на користь переваги одного з параметрів, проте воно недостатньо переконливе
5	Істотна або сильна значущість	Існують надійні дані або логічні думки для того, щоб показати перевагу одного з параметрів
7	Істотна або дуже сильна значущість	Переконливе свідчення на користь одного з параметрів над іншим
9	Абсолютна значущість	Свідчення на користь переваги одного параметра над іншим надзвичайно переконливе
2, 4, 6, 8	Проміжні значення між двома сусідніми значеннями	Ситуація, коли необхідне компромісне рішення
Зворотні величини наведених вище ненульових величин	Якщо параметру i при порівнянні з параметром j приписується одне з визначених вище ненульових чисел, тоді параметру j при порівнянні з параметром i приписується зворотнє значення	Якщо узгодженість була постульована при отриманні N числових значень для утворення матриці

Для використання даного методу в першу чергу необхідно здійснити декомпозицію мети в ієрархію. Структура ієрархії проблем професійного розвитку управлінського персоналу базується на комплексному підході до неї і включає мету, яка розміщується на вершині, проміжні критерії й альтернативи, які формують нижній рівень ієрархії.

Головною метою є підвищення рівня професійного розвитку управлінського персоналу підприємства, тобто всі подальші дії щодо визначення альтернатив та ступеня впливу критеріїв на вектор повинні бути з нею узгоджені.

Склад альтернатив (напрямків), які спрямовані на досягнення мети було визначено на основі вивчення існуючих підходів до оцінки складових результативності праці управлінського персоналу.

Так, на думку Л. Лазоренка готовність управлінського персоналу до

ефективної діяльності визначається знаннями, вміннями, навичками та якостями особистості [18]. Особлива увага в роботі Г. Назаровою приділяється також мотивації управлінської праці [25]. В роботі В. Лаптева також підкреслюється, що на результативність діяльності управлінського персоналу впливають професійні та особистісні чинники, серед яких виділяється професійна компетентність, управлінська компетентність, психологічна компетентність [19].

Н. Ніколаєнко поряд із професійними якостями, що впливають на ефективність управлінської праці виділяють такі особистісні характеристики як комунікативність та лідерство [28].

Таким чином, до складу альтернатив професійного розвитку управлінського персоналу необхідно віднести компетентність в роботі, мотивацію, комунікативність, лідерство та соціальна активність (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Схема ієрархії визначення пріоритетних напрямків професійного розвитку управлінського персоналу

За кожною з альтернатив обираються відповідні критерії з різним ступенем впливу. Дані критерії сформульовані у вигляді проблем професійного розвитку управлінського персоналу. Так, альтернатива «Компетентність в роботі» має

наступні критерії: вміння оперативно приймати управлінські рішення, спроможність до генерації нових знань, якість роботи та відповідальність за результати, уміння виділяти пріоритетні завдання, ініціативність та творчий підхід в процесі вирішення завдань (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Інтерпретація критеріїв, що сприяють професійному розвитку
управлінського персоналу**

Альтернатива	Критерій	Інтерпретація критеріїв
«Компетентність в роботі»	вміння оперативно приймати управлінські рішення	управлінець в будь-якій ситуації готовий негайно прийняти рішення та нести за нього відповідальність, навіть якщо це рішення виходить за рамки його повноважень
	спроможність до генерації нових знань	управлінець має гнучке та адаптивне мислення, він легко приймає нестандартні завдання та нові знання. Постійно прагне до отримання нових знань та демонструє вміння застосовувати їх на практиці
	якість роботи та відповідальність за результати	робота управлінцем виконується без помилок, або з незначною їх кількістю, яка виправляється самостійно, робота не потребує додаткової перевірки, адже виконується точно у відповідності з інструкціями та з високим рівнем відповідальності
	уміння виділяти пріоритетні завдання	управлінець уміє виділяти найбільш важливі для організації в даний момент часу задачі та виконувати їх в першу чергу. Ініціює та приймає участь у проектах, важливих для розвитку організації
	ініціативність та творчий підхід в процесі вирішення завдань	управлінець намагається удосконалити свою діяльність, зробити її більш ефективною. Постійно шукає можливості для підвищення ефективності своєї роботи та роботи своєї команди. Не боїться експериментувати, є «генератором ідей» в організації
«Комунікативність»	уміння працювати в команді в інтересах організації	інтереси організації завжди вище власних інтересів управлінця, зацікавленість в розвитку команди, а не у власному самоствердженні. Готовність допомогти колегам як в роботі, так і в особистих питаннях
	уміння розвивати підлеглих	управлінець здатен виявляти потенціал підлеглих, точно ставити перед ними завдання, підтримувати та допомагати в роботі. Мотивує підлеглих на досягнення результату, аналізує результати роботи підлеглих та планує їх зростання в організації
	уміння контролювати емоції	уміння управлінця адекватно реагувати на стресові ситуації, зберігати оптимізм та позитивне відношення до роботи та підлеглих.
«Лідерство»	авторитет	управлінець здатен «вести» за собою колектив, користується повагою серед підлеглих, будь-яке його рішення сприймається як закон
	ступінь довіри підлеглих	управлінець створює доброзичливу атмосферу взаєморозуміння, що сприяє ефективному співробітництву з підлеглими, конструктивному вирішенню питань

Продовження таблиці 2.11

Альтернатива	Критерій	Інтерпретація критеріїв
«Мотивованість»	мотивація до інтелектуальної праці	інтелектуальну працю в організації управлінець сприймає як частину свого життя, для нього важливий сам процес та результати інтелектуальної праці. Винагорода за працю для нього не головне
	статусна мотивація	управлінець поважно ставиться до організації, він задоволений та пишається своєю посадою і тим що працює в цій організації. Інтереси організації для управлінця вище ніж власні, відчуває себе частиною організації
	матеріальна зацікавленість	управлінець здатен до ефективної праці лише за умови достойної винагороди, для нього пріоритетним в роботі є матеріальна зацікавленість
«Соціальна активність»	стан здоров'я	управлінець уважно ставиться до стану власного здоров'я та здоров'я колективу, вважає що цей критерій є важливим для подальшого розвитку організації
	умови праці та відпочинку	управлінець вважає важливим створення комфортних, автоматизованих робочих місць, турбується не лише про якісну роботу, але і про можливість якісного відпочинку як підлеглих, так і їх сімей

Альтернатива «Комунікативність» представлена в роботі такими критеріями, як: уміння працювати в команді в інтересах організації, уміння розвивати підлеглих та уміння контролювати емоції.

Альтернатива «Лідерство» враховує наступні критерії: авторитет та ступінь довіри підлеглих. Альтернатива «Мотивація» представлена такими критеріями, як: мотивація до інтелектуальної праці, статусна мотивація та матеріальна мотивація (матеріальні зацікавленість).

Альтернатива «Соціальна активність» враховує критерій стану здоров'я та критерій умови праці та відпочинку.

Важливим питанням, що впливає на результати експертної оцінки критеріїв є необхідність їх описання для того, щоб всі експерти однаково розуміли та тлумачили запропоновані критерії.

Експертна оцінка здійснювалась на дванадцяти промислових підприємствах на основі анкетного опитування (Додаток Д). До складу експертної групи увійшли 12 спеціалістів планово-економічного відділу,

технологічного відділу, науково-технічних розробок, проектного відділу. Узагальнені результати порівняння ступеня важливості критеріїв для оцінки альтернатив на прикладі ТОВ «Украналітика» представлені матрицею попарних порівнянь (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Матриця попарних порівнянь відносної важливості альтернатив

	Комунікативність	Компетентність в роботі	Лідерство	Мотивація	Соціальний розвиток	φ	λ_1
Комунікативність	1,00	1,00	5,00	3,00	3,00	13,0	0,31
Компетентність в роботі	1,00	1,00	5,00	3,00	5,00	15,0	0,35
Лідерство	0,20	0,20	1,00	0,33	0,33	2,07	0,05
Мотивація	0,33	0,33	3,00	1,00	3,00	7,67	0,18
Соціальна активність	0,33	0,20	3,00	0,33	1,00	4,87	0,11
m	2,87	2,73	17,00	7,67	12,33	42,6	1,00

Побудувавши матрицю, в якій кожний критерій порівнюється за відносною важливістю з усіма іншими, здійснивши ранжирування критеріїв одержали вектор пріоритетів $y_0 = (0,31; 0,35; 0,11)$. Таким чином, найважливішими напрямками, які потрібно розвивати на ТОВ «Украналітика» є «Комунікативність», «Компетентність в роботі» та «Соціальна активність». Ефективним методом підвищення рівня комунікативності є участь працівників у тренінгах, семінарах, обговореннях. Рівень компетентності доцільно підвищувати також за допомогою застосування новітніх форм навчання. Що стосується соціальної активності, то необхідно переглянути систему стимулювання працівників на ТОВ «Украналітика». Більш детальні рекомендації можна отримати на основі вивчення ранжирування критеріїв професійного розвитку управлінського персоналу.

Наступним етапом є оцінка однорідності думок експертів. Необхідність цього кроку обумовлена тим, що кількісна (кардинальна) і транзитивна (порядкова) однорідність може бути порушена, оскільки людські відчуття не завжди можна виразити. Наприклад, при зіставленні критеріїв експерт може

показати, що критерій А володіє більш високим рівнем значущості, ніж критерій Б, критерій Б переважає над критерієм В, проте В важливіший, ніж А. Зокрема, це може трапитися, коли критерії А, Б, В близькі за рівнем значущості.

Однорідність думок оцінюється індексом однорідності (ІО) або відношенням однорідності (ВО) відповідно до таких виразів:

$$IO = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}; \quad (2.1)$$

$$VO = \frac{IO}{M(IO)}, \quad (2.2)$$

де $M(IO)$ – середнє значення (математичне очікування) індексу однорідності випадковим чином складеної матриці парних порівнянь.

$$\lambda_{\max} = \sum m_i \times \lambda_i. \quad (2.3)$$

У Додатку Д, табл. Д.2 відображені значення випадкового індексу при різних значеннях n .

Висновок про узгодженість оцінок ґрунтується на тверджені, що у матриці парних порівнянь $VO < 0,1$. Якщо оцінки попадають в інтервал від 0,1 до 0,3, то оцінки допустимі. Нова експерта оцінка потрібна якщо оцінки більше 0,5. У дослідженні однорідності оцінок знаходиться в допустимих межах, тобто $OS = 0,10 < 0,20$. Далі здійснюємо порівняння наявних альтернатив за кожним з критеріїв шляхом побудови матриці за кожним критерієм.

Для кожного рівня ієрархії формуються матриці попарних порівнянь щодо кожного з критеріїв другого рівня (Додаток Д, табл. Д.3 – табл. Д.7). При порівнянні критеріїв професійного розвитку управлінського персоналу необхідно побудувати п'ять додаткових матриць попарних порівнянь, для кожної з яких необхідно розрахувати власний і нормований вектори, а також порівняти на ступінь погодженості локальних суджень.

Ранжування критеріїв професійного розвитку управлінського персоналу та їх частка у загальному кінцевому результаті наведено на рис. 2.14.

Наступним етапом МАІ є синтез локальних пріоритетів усіх рівнів ієрархії, після чого одержуємо вектор узагальнених альтернатив. Результати розрахунків подано в Додатку ДР, табл Д.8.

У відповідності з рис. 2.12, можна зробити висновок, що на даному етапі для ТОВ «Украналітика» головними альтернативами професійного розвитку управлінського персоналу є удосконалення компетентності в роботі управлінського персоналу – 35%, покращення комунікативності – 31%, мотивації – 18% та соціального розвитку – 11%.

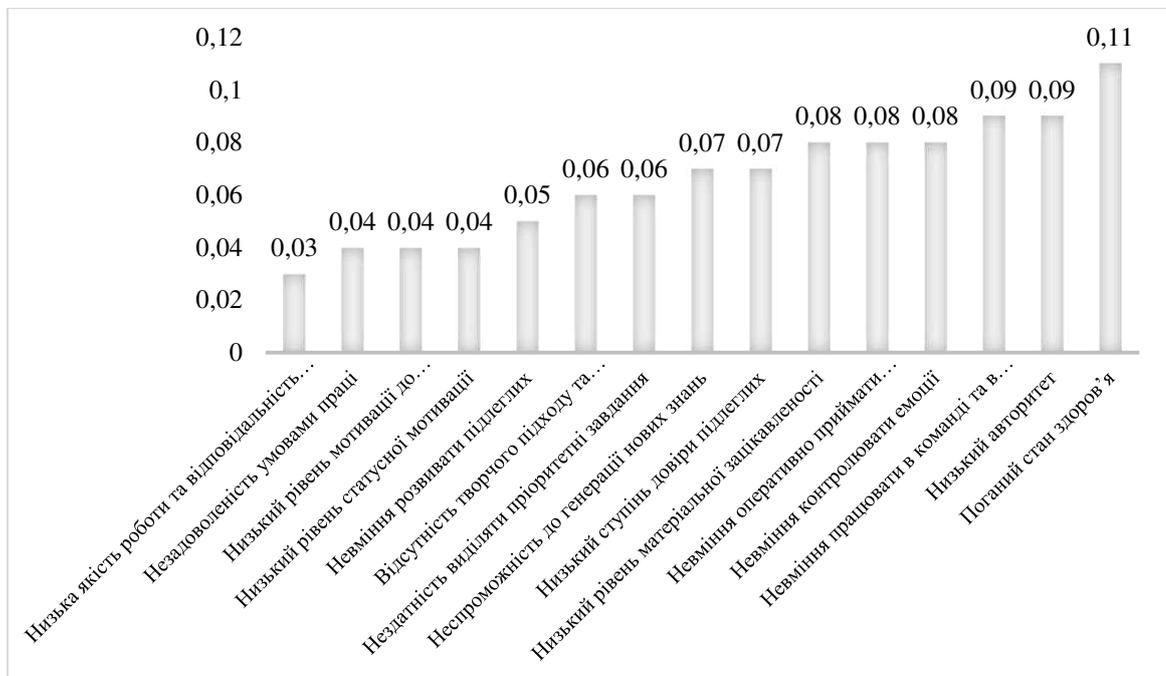


Рис. 2.12. Ранжування критеріїв професійного розвитку управлінського персоналу на ТОВ «Украналітика»

Експертами також визначено які критерії (проблеми) потребують першочергової уваги: невміння оперативно приймати управлінські рішення; низький рівень матеріальної зацікавленості; невміння працювати в команді та в інтересах організації; поганий стан здоров'я.

Виділення цих критеріїв свідчить про наявність проблем, що

характеризуються низьким рівнем піклування підприємства своїми підлеглими, результатом чого є незахищеність працівників від будь-яких обставин. Поганий стан здоров'я призводить до травматизму та загострень професійних захворювань, що також свідчить про слабкі місця. Хоча на підприємстві й існує достатньо розвинена соціальна інфраструктура, але вона знаходиться у занедбаному стані та доступність користування працівниками підприємства знаходиться на низькому рівні. Таким чином, в результаті використання МАІ визначено альтернативи (напрямки) професійного розвитку управлінського персоналу ТОВ «Украналітика» та проблеми, які потребують першочергового вирішення. Аналогічно МАІ було апробовано на інших промислових підприємствах.

Загальні результати аналізу представлено у табл. 2.13. У додатку Д, табл. Д.9 наведено пріоритетні проблеми професійного розвитку управлінського персоналу промислових підприємств.

Таблиця 2.13

**Визначення альтернатив (напрямків) професійного розвитку
управлінського персоналу**

№	Назва підприємства	Альтернативи професійного розвитку управлінського персоналу				
		Комуніка- тивність	Компетент- ність в роботі	лідерство	мотивова- ність	соціальна активність
1	ТОВ «Украналітика»	0,11	0,35	0,05	0,18	0,31
2	ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна»	0,11	0,33	0,15	0,21	0,19
3	ТОВ «ЛіфтМаркет»	0,10	0,31	0,17	0,21	0,21
4	ТОВ «Укрінвестпромторг»	0,16	0,32	0,12	0,22	0,18
5	ТОВ «СмартСтрой»	0,13	0,41	0,11	0,18	0,20
6	ТОВ «Екотехноспектр»	0,09	0,32	0,16	0,24	0,19
7	ТДВ «УКРЛІФТСЕРВІС»	0,13	0,29	0,10	0,22	0,13
8	ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ»	0,09	0,31	0,17	0,21	0,22
9	ТОВ «ХЗСМ»	0,09	0,42	0,12	0,21	0,18
10	ТОВ «ОК-ДОБРОБУТ»	0,12	0,39	0,13	0,24	0,11
11	ТОВ «ЛІК»	0,18	0,32	0,12	0,23	0,15
12	ТОВ «Карат-Ліфткомплект»	0,16	0,37	0,11	0,22	0,14

В рамках кожного з напрямків професійного розвитку управлінського персоналу промислових підприємств визначено проблеми, які потребують найбільшої уваги. Як видно з табл. 2.13, на більшості з розглянутих промислових підприємств, основними напрямками, що потребують першочергової уваги є «Компетентність в роботі», «Мотивованість» та «Соціальна активність».

На рис. 2.13 відображено перелік проблем професійного розвитку управлінського персоналу, сила впливу яких була визначена експертами в рамках напрямку «Компетентність в роботі» на кожному з промислових підприємств.

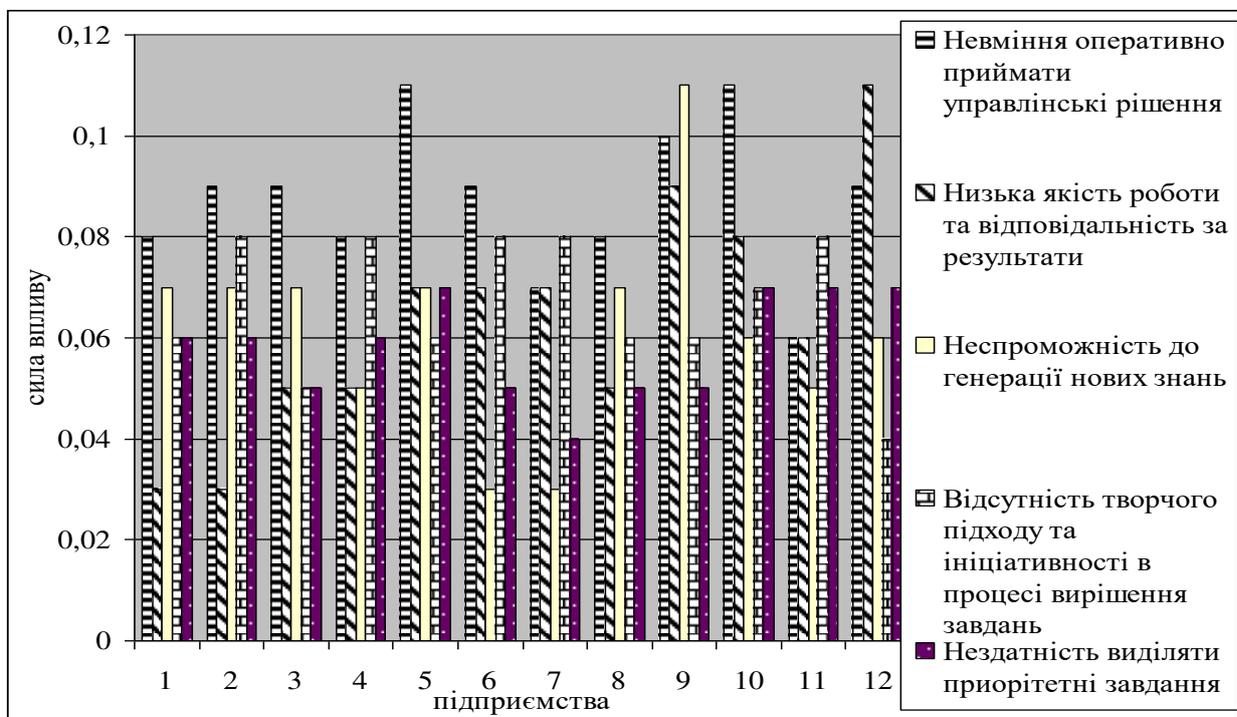


Рис. 2.13. Ранжування критеріїв професійного розвитку управлінського персоналу в рамках напрямку «Компетентність в роботі»

У відповідності до рис. 2.15, можна зробити висновки, що основними проблемами компетентності в роботі практично на всіх підприємствах є не вміння оперативно приймати управлінські рішення: ТОВ «СмартСтрой» – 11%, ТОВ «Екотехноспектр» – 9%, ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна» – 9%, ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ» – 8%, ТОВ «ОК-ДОБРОБУТ» – 11%.

Проблема неспроможності до генерації нових ідей найбільш сильно виражена на ТОВ ХЗСМ – 11%, найменш виражена на ТОВ «Екотехноспектр» – 3% та ТДВ "УКРЛІФТСЕРВІС" – 3%.

Низька якість роботи та відповідальність за результати спостерігається на ТОВ «Карат-Ліфткомплект» – 11%, найменшим цей показник є на ТОВ «Украаналітика» – 3% та ТОВ ВІКТОРІАН-УКРАЇНА – 3%.

Проблема нездатності виділяти пріоритетні завдання актуальна практично для всіх підприємств, однак найбільшої уваги потребує на підприємствах: ТОВ «СмартСтрой» – 7%, ТОВ ОК-ДОБРОБУТ – 7%, ТОВ «Карат-Ліфткомплект» – 7%, ТОВ ЛІК – 7%.

Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань найбільш сильний вплив здійснює на підприємствах: ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна» – 8%, ТОВ «Укрінвестпромторг» – 8%, ТОВ «Екотехноспектр» – 8% та ТДВ «УКРЛІФТСЕРВІС» – 8%.

В цілому, аналізуючи напрямок «Компетентність в роботі», слід зазначити, що практично всі досліджувані підприємства піддаються впливу з боку цього напрямку, але найсильніший вплив спостерігається на ТОВ ХЗСМ – 42%, ТОВ «СмартСтрой» – 41%, ТОВ ОК-ДОБРОБУТ – 39%, ТОВ «Карат-Ліфткомплект» – 37%.

Отже, погіршує ефективність професійного розвитку управлінського персоналу промислових підприємств те, що більшість управлінського персоналу не відповідає вимогам сучасності: важко пристосовується до мінливих умов, не прагне до отримання нових знань, віддає перевагу колективному способу прийняття рішень, тим самим знімаючи з себе відповідальність за результат.

Аналіз проблем професійного розвитку управлінського персоналу за напрямком «Комунікативність» наведено в Додатку Д, рис. Д.1.

Слід зазначити, що найбільш важливими проблемами в рамках даного напрямку на підприємствах є невміння розвивати підлеглих: ТОВ «Екотехноспектр» – 11%, ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ» – 6%, ТОВ «ОК-ДОБРОБУТ» – 8%; та невміння працювати в команді в інтересах організації:

ТОВ «Екотехноспектр» – 9%, ТОВ УКРІНВЕСТПРОМТОРГ – 9%, ТОВ «Украналітика» – 9%, ТОВ «ЛіфтМаркет» – 9%.

Проблема невміння контролювати емоції актуальна лише для ТОВ «Украналітика» – 8%.

В цілому, найбільш сильний вплив проблем в рамках напрямку «Комунікативність» спостерігається на підприємствах: ТОВ «Украналітика» – 31%, ТОВ «ЛіфтМаркет» – 21% та ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ» – 22%.

Аналіз проблем професійного розвитку управлінського персоналу за напрямком «Мотивація» наведено у Додатку Д, рис. Д.2.

Отже, найбільший вплив на професійний розвиток управлінського персоналу на більшості підприємствах здійснюють проблеми низького рівня мотивації до інтелектуальної праці: ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна» – 9%, ТОВ «Екотехноспектр» – 11%, ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ» – 11%, ТОВ «ХЗСМ» – 9% та низького рівня матеріальної зацікавленості, що характерно для всіх підприємств.

В цілому проблеми мотивації до інтелектуальної праці та матеріальної зацікавленості негативно впливають на професійний розвиток управлінського персоналу практично всіх розглянутих промислових підприємствах. Найвищі ж показники на ТОВ «Екотехноспектр» – 24% та ТОВ «ОК-ДОБРОБУТ» – 24%.

Ранжирування критеріїв професійного розвитку управлінського персоналу в рамках напрямку «Соціальна активність» наведено у Додатку Д, рис. Д.3. Напрямок «Соціальна активність» представлено двома критеріями: стан здоров'я та незадоволеність умовами праці. Як видно з рис. практично на всіх підприємствах найбільший вплив здійснює поганий стан здоров'я ТОВ «Украналітика» – 11%, ТОВ «Укрінвестпромторг» – 11%, ТДВ «УКРЛІФТСЕРВІС» – 9%, ТОВ «ЛІК» – 9%..

В цілому, найбільш негативний вплив за даним напрямком спостерігаються на наступних підприємствах: ТОВ «Укрінвестпромторг» – 16%, ТОВ «ЛІК» – 18% та ТОВ «Карат-Ліфткомплект» – 16%.

Ранжування критеріїв професійного розвитку управлінського персоналу в рамках напрямку «Лідерство» наведено на рис. 2.14.

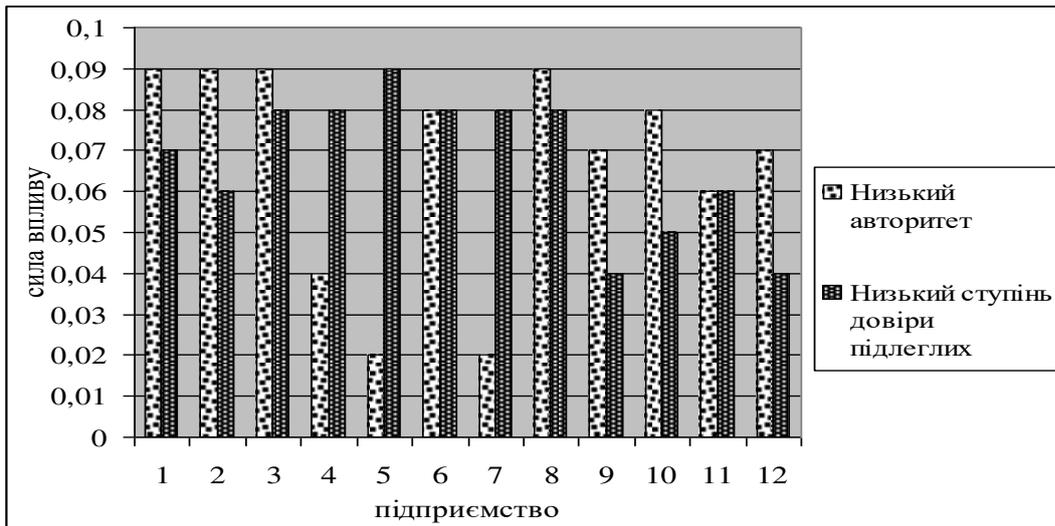


Рис. 2.14. Ранжування критеріїв професійного розвитку управлінського персоналу в рамках напрямку «Лідерство»

Найбільш сильний вплив на професійний розвиток управлінського персоналу проблеми за напрямком «Лідерство» здійснюють на ТОВ «Екотехноспектр» – 16%, ТОВ «ЛіфтМаркет» – 17% та ТОВ УКРІНВЕСТПРОМТОРГ – 17%.

Таким чином, на основі МАІ, визначено основні стратегічні орієнтири стосовно професійного розвитку управлінського персоналу для кожного з аналізованих промислових підприємств. В результаті чого, можна зробити висновки, що основними напрямками для більшості підприємств залишаються питання мотивованості, компетентності та соціальної активності персоналу.

Здійснена за методом аналізу ієрархій (МАІ) діагностика стратегічних напрямків і пріоритетних проблем професійного розвитку управлінського персоналу промислових підприємств дала змогу не лише формально ранжувати альтернативи, а й обґрунтувати управлінські дії в умовах воєнного стану, коли ресурсні обмеження та високі ризики вимагають адресності інвестицій у людський капітал. Актуальність обраного підходу зумовлена його здатністю декомпонувати складні багатокритеріальні задачі на прозорі рівні «мета—критерії—альтернативи», поєднуючи експертне знання з кількісною оцінкою вагомості чинників за шкалою Сааті [73].

По-перше, отримана ієрархія напрямків професійного розвитку демонструє стійкий міжпідприємницький патерн: найбільші інтегральні ваги, у середньому по вибірці з 12 підприємств, набувають «Компетентність в роботі» (приблизно 0,29–0,42), «Мотивованість» (0,18–0,24) та «Соціальна активність» (0,11–0,22). Порівняно нижчою, але не нульовою, є питома вага «Комунікативності» (0,09–0,18) і «Лідерства» (0,05–0,17). Для окремих підприємств (зокрема ТОВ «Укрналітика») пріоритетний фокус зміщується у бік поєднання компетентності з комунікативністю та/або соціальною активністю; водночас різночитання між окремими підсумковими візуалізаціями потребує технічного узгодження під час верстки, не змінюючи загальної логіки висновків. Важливо, що перевірка узгодженості суджень засвідчила прийнятну якість експертних даних (відношення однорідності $OS = 0,10 < 0,20$), що підвищує довіру до синтезованих пріоритетів.

По-друге, деталізація проблем у межах альтернатив розкриває конкретні «вузькі місця», які гальмують професійний розвиток управлінців. У блоці «Компетентність в роботі» домінують: невміння оперативно приймати управлінські рішення (найяскравіше – ТОВ «СмартСтрой» та ТОВ «ОК-ДОБРОБУТ» – по 11%; «Екотехноспектр» і «ВІКТОРІАН-Україна» – по 9%; «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ» – 8%), недостатня спроможність до генерації нових знань та ідей (максимум на ТОВ «ХЗСМ» – 11%), проблеми з якістю роботи та відповідальністю (ТОВ «Карат-Ліфткомплект» – 11%), слабе вміння виділяти пріоритети (по 7% на кількох підприємствах) та дефіцит ініціативності/творчого підходу (по 8% на «ВІКТОРІАН-Україна», «Укрінвестпромторг», «Екотехноспектр», ТДВ «УКРЛІФТСЕРВІС»). Сукупно це означає, що значна частина управлінців не відповідає вимогам високої турбулентності: зволікає з персональною відповідальністю, важко адаптується, недостатньо вчиться і не практикує швидкі рішення.

По-третє, у напрямку «Комунікативність» ключові провали стосуються роботи з людьми: невміння розвивати підлеглих (до 11% на «Екотехноспектрі», 8% – «ОК-ДОБРОБУТ») і працювати в команді в інтересах організації (по 9%

на «Екотехноспектрі», «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ», «Украналітика», «ЛіфтМаркет»). Емоційна саморегуляція виявилась точковою проблемою (8% на «Украналітиці»), що, однак, у кризових умовах може мати мультиплікативний ефект на якість рішень і клімат у колективах. Підсумкові ваги блоку засвідчують його істотність передусім для тих підприємств, де стратегія спирається на кросфункціональні взаємодії та знанневоємні процеси.

По-четверте, «Мотивованість» виявилась системним обмеженням майже для всіх підприємств. Найбільший негатив дають низька мотивація до інтелектуальної праці (до 11% на «Екотехноспектрі» й «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ», 9% – на «ВІКТОРІАН-Україна» і «ХЗСМ») та дефіцит матеріальної зацікавленості (характерний для всієї вибірки). Інтегральні значення блоку сягають 24% («Екотехноспектр», «ОК-ДОБРОБУТ»), що прямо сигналізує про необхідність перегляду винагороди, нематеріальних стимулів та архітектури цілей.

По-п'яте, у блоці «Соціальна активність» профіль ризику формують передусім питання здоров'я персоналу (до 11% на «Украналітиці» та «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ», 9% – на ТДВ «УКРЛІФТСЕРВІС» і «ЛІК») та незадовільні умови праці/відпочинку. Сукупний негатив у цьому напрямку є найбільшим для «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ» (16%), «ЛІК» (18%) і «Карат-Ліфткомплект» (16%). Воєнний контекст посилює чутливість до безпеки праці, організації змін/чергувань, психоемоційного стану та доступності відновлення.

По-шосте, вплив проблем «Лідерства» має нижчу середню вагу, але є істотним для частини підприємств (до 17% на «ЛіфтМаркет» та «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ», 16% – «Екотехноспектр»). Це відображає потребу у розвитку авторитету керівників, довіри та здатності мобілізувати колективи під завдання підвищеної складності.

З управлінської точки зору, результати МАІ трансформуються у чіткі пріоритети політики професійного розвитку. По напрямку «Компетентність» доцільні інструменти прискорення управлінських рішень (кейсові тренування time-critical рішень, рольові симуляції, проєктне навчання), програми

безперервного навчання (modular upskilling, мікрокреденціали), розвиток навичок пріоритизації та персональної відповідальності. «Комунікативність» потребує менеджменту командної взаємодії (менторинг, коучинг лінійних керівників, практики «лідер як фасилітатор», стандарти зворотного зв'язку). Для «Мотивованості» – перегляд системи цілей і винагород (поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, прозорі KPI/OKR, визнання досягнень, кар'єрні траєкторії), а також підкреслення сенсу інтелектуальної праці. «Соціальна активність» вимагає інвестицій у безпеку, охорону праці, ергономіку, програми здоров'я та психологічну підтримку, організацію режимів праці/відпочинку, що зменшують втомлюваність і ризики. «Лідерство» — розвиток авторитету через лідерські програми, етичні стандарти та управління довірою.

Організаційно-методично результати варто інтегрувати у систему регулярного менеджменту: (а) включити пріоритети МАІ до річних/квартальних планів HRD і бюджетів; (б) зв'язати з показниками Balanced Scorecard і HR-аналітики; (в) забезпечити циклічну переоцінку (напр., щоквартально або раз на півріччя) для відслідковування динаміки у змінному середовищі; (г) доповнювати експертні судження об'єктивними метриками продуктивності та якості рішень (time-to-decision, error rate, lead-time процесів, індекс залученості, плинність персоналу). Таке поєднання підвищує керованість змін і дозволяє обґрунтовано перерозподіляти ресурси між напрямками.

Водночас аналіз має низку обмежень: невеликий розмір вибірки підприємств і залежність від суб'єктивних суджень експертів; галузева специфіка, що може обмежувати екстраполяцію; потенційна чутливість підсумкових ваг до формулювань критеріїв. Це задає вектор подальших досліджень: розширення вибірки, застосування нечіткого або динамічного МАІ, порівняння з іншими методами багатокритеріального вибору (TOPSIS, ELECTRE), триангуляція з операційними показниками та фінансовими результатами.

Підсумовуючи, МАІ забезпечив доказову основу для стратегічної пріоритизації інвестицій у професійний розвиток управлінців у воєнних умовах.

Виявлено, що критичними зонами для більшості підприємств є компетентність (з акцентом на швидкість і якість рішень, пріоритизацію та ініціативність), мотивація (матеріальна й інтелектуальна), а також соціальна активність (здоров'я і умови праці). Комунікативність і лідерство становлять важливі доповнюючі напрями, без яких неможливо масштабувати результати. Сформована ієрархія проблем слугує дорожньою картою для розроблення у наступному розділі цільових програм і науково-практичних рекомендацій зі стратегії професійного розвитку, а також для побудови моделей прогнозування потреб у розвитку персоналу в післявоєнній відбудові економіки. Такий перехід від ідентифікації пріоритетів до інструментів їх реалізації забезпечить зростання організаційної спроможності, стійкості й продуктивності промислових підприємств.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи обґрунтовано доцільність використання PEST-аналізу як інтегральної методологічної рамки для оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу в повоєнній економіці. Застосування цієї методики забезпечує системне врахування політико-правових, економічних, соціально-демографічних і техніко-технологічних чинників, що формують зовнішнє середовище функціонування підприємств.

Доведено, що саме така композиція факторів дозволяє виявити як обмеження (регуляторні, ресурсні, інституційні), так і можливості (вікна зростання, точки відновлення, технологічні драйвери). Обґрунтовано, що результати PEST-аналізу створюють інформаційну базу для подальшого проектування організаційно-правових механізмів розвитку компетенцій та для управлінської пріоритизації інвестицій у людський капітал.

Методологічно поєднання PEST з подальшим багатокритеріальним ранжуванням (MAI) утворює послідовний ланцюг «діагностика середовища →

постановка цілей → вибір інструментів», що підвищує відтворюваність і практичну цінність отриманих висновків. У підсумку сформовано концептуальне бачення, де управлінський персонал розглядається як ключовий носій організаційної стійкості та адаптивності у новому цифровому середовищі.

Встановлено, що після шокового спаду економічної активності у 2022 р. на тлі воєнної агресії у 2023 – поч. 2024 рр. спостерігається поступова нормалізація ділової динаміки, зумовлена адаптацією бізнес-процесів, міжнародною фінансовою та технічною підтримкою, інвестиціями у відбудову й частковим відновленням логістики. У політико-правовому вимірі зафіксовано посилення централізації управління та прогрес інституційних реформ (антикорупційних, судових, освітніх), що формально зміцнює систему безперервного навчання, однак вимагає покращення механізмів імплементації та стимулювання роботодавців. Соціально-демографічний зріз характеризується скороченням і старінням населення, міграцією та регіональними диспропорціями у доступі до базових послуг, що підвищує цінність утримання та розвитку управлінських компетенцій. У техніко-технологічному аспекті прискорюється цифровізація та автоматизація, зростає роль даних і рішень на базі штучного інтелекту, що підвищує вимоги до оновлення знань і гнучких форм навчання. Сукупно це обґрунтовує потребу у таргетованих програмах розвитку управлінців, прив'язаних до макроциклу відновлення та технологічних трансформацій.

Обґрунтовано впровадження замкненого циклу професійного розвитку (планування → навчання → застосування → вимірювання → контролю), який забезпечує керованість змін і накопичення організаційного знання. Запропоновано інтегрувати систему KPI та показників ефективності (плинність управлінців; охоплення навчанням; частка внутрішніх призначень; приріст результативності «до/після»; ROI навчання) у регулярний менеджмент і бюджетний процес підприємств.

Доведено доцільність гібридної моделі організації розвитку: поєднання централізованих стандартів компетентностей і сертифікації з децентралізованою реалізацією програм на рівні підрозділів та елементами

дуальної освіти у взаємодії з зовнішніми освітніми провайдерами. Аргументовано потребу в оновленні внутрішніх нормативів (політики наставництва, регламенти оцінювання, правила оплати навчання), створенні корпоративних навчальних центрів і використанні цифрових платформ. Наголошено, що правове поле держави має підсилювати економічні стимули для інвестицій у людський капітал (податкові заохочення, грантові інструменти, ДПП), інакше формальні норми не трансформуються у сталі практики.

Ідентифіковано структурні дисбаланси попиту й пропозиції на управлінські та інженерні компетенції, посилені міграційними потоками, мобілізацією та регіональним перерозподілом робочої сили. Показано, що скорочення корпоративних бюджетів на навчання у кризовий період призвело до накопичення «боргу компетенцій», який без адресного погашення стримує продуктивність і інноваційність. Обґрунтовано пріоритет рескілінгу та апскілінгу (модульні програми, мікрокреденціали, змішане навчання), розвиток внутрішнього кадрового резерву та кар'єрних треків для утримання ключових працівників. Рекомендовано поєднувати матеріальні стимули (конкурентна винагорода, бонуси, опціони на результат) з нематеріальними (визнання, автономія, проєктні ролі, менторинг), що знижує ризики плинності та підвищує залученість. Підкреслено необхідність розгортання HR-аналітики (time-to-fill, cost-per-hire, learning hours per FTE, engagement index) для доказового обґрунтування інвестицій у навчання.

Застосування методу аналізу ієрархій (MAI) забезпечило формування прозорої багаторівневої моделі «мета – критерії – альтернативи» та кількісне ранжування напрямків розвитку. Продемонстровано прийнятний рівень узгодженості експертних суджень, що підвищує валідність отриманих ваг і дає підстави для управлінської інтерпретації результатів. Метод дозволив декомпонувати складні, частково невимірювані характеристики (як-от комунікативність, лідерство, мотивація) у набір операційних ознак, придатних до оцінювання й моніторингу. Показано, що MAI добре інтегрується з організаційним циклом: його результати прямо підживлюють планування

навчання, розробку програм, визначення KPI та подальшу корекцію. Наголошено на перспективності подальшого удосконалення інструментарію (нечіткий/динамічний MAI, порівняння з TOPSIS, ELECTRE) та розширення вибірки підприємств для підвищення узагальнюваності.

Найвищі інтегральні ваги отримали напрями «Компетентність в роботі», «Мотивованість» та «Соціальна активність», що вказує на критичність швидкості й якості управлінських рішень, здатності до генерації знань, пріоритизації та ініціативності, а також на необхідність посилення матеріальної й інтелектуальної мотивації та програм благополуччя (здоров'я, умови праці). Додатково значущими визначено «Комунікативність» і «Лідерство», без яких неможливо масштабувати результати на рівень команди та організації. Рекомендовано впровадити симуляції time-critical рішень, кейс-методи та рольові ігри; модульні апскілінг-програми і мікрокреденціали; системи цілей та винагород (KPI/OKR з прозорою прив'язкою до результатів); коучинг і наставництво для лінійних керівників; комплексні програми безпеки та благополуччя. Запропоновано інтегрувати пріоритети MAI у річні HR-плани, карти компетентностей і Balanced Scorecard, а також запровадити періодичну переоцінку пріоритетів для врахування динаміки середовища.

Сформована емпірично-методична база – PEST-аналіз середовища, організаційно-правовий каркас розвитку, результати MAI та система KPI – створює підґрунтя для науково-практичних рекомендацій зі стратегії професійного розвитку і для побудови моделей прогнозування потреб у кваліфікаційному зростанні управлінського персоналу. У подальшому доцільно трансформувати виявлені пріоритети у портфель програм із чіткими цілями, бюджетами, метриками результативності та планом реалізації, що забезпечить керованість відновлення, стійкість і довгострокове зростання промислових підприємств у повоєнній економіці.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані в роботах [1, 2, 5, 7] (Додаток Е).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Гарафонова, О., Кузів, Р., Костецький, М. Оптимізація процесів навчання та розвитку співробітників в ІТ-компаніях за допомогою штучного інтелекту. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. №330 (3), С.141-147.
2. Гончарова С.Ю., Хоменко П.П. Цифровізація економіки: вплив на суспільство та ринок праці. *Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем*. Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 4 листопада 2024 р.) Харків: ХНЕУ, 2024. С. 258-260
3. Гончарова С. Ю. Хоменко П.П. Проблеми розвитку управлінського персоналу підприємства у повоєнний період. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXI міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2023, 17–20 травня 2023 р.* Харків : НТУ «ХП». с. 708.
4. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.
5. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во «Знання», 2001. 254 с.
6. Джусов О. А. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/322644079_CIFROVA_EKONOMIKA_STRUKTURNI_ZRUSENNA_NA_MIZNARODNOMU_RINKU_KAPITALU
7. Діяльність вітчизняних підприємств під час війни в Україні: дослідження реального стану та потреб (липень 2022). Київ : Центр ресурсоефективного та чистого виробництва, 2022. 23 с.

8. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(2). С. 57–65.
9. Дяків О. Зростання ролі організації, яка самонавчається в умовах інноваційного розвитку. Київ : КНЕУ, 2020. С. 159–161.
10. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна : зб. наук. праць / за ред. А. П. Гальчинського. Київ, 2004. 261 с.
11. Іванісов О.В., Ачкасова О. В., Лебединська О. С. Інноваційно-адаптивний підхід до підготовки та розвитку управлінського персоналу у повоєнний період. *Ефективна економіка*. 2025. № 3.
12. Кагляк О. В. Підходи та показники оцінки ефективності розвитку людських ресурсів на підприємствах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. Вип. 38. С. 77–86.
13. Кара Н. І., Пшик-Ковальська О. О. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(1). С. 23–35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14\(1\)5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14(1)5).
14. Кастельс М. Інформаційні технології, глобалізація і соціальний розвиток. У кн.: *Економіка знань: виклики глобалізації та Україна* / за ред. А. П. Гальчинського. Київ, 2004. С. 81–104.
15. Кодекс законів про працю України № 322-VIII від 10.12.1971 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08>.
16. Костюк В. Трудове законодавство: структура та практика застосування. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1289>.
17. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
18. Лазоренко Л. В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf.

19. Лаптев В. І. Концептуальні положення формування проблемно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 292–297.

20. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку : монографія / за ред. Е. М. Лібанової. Київ, 2016. 328 с.

21. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект : колективна монографія. Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ, 2015. 356 с.

22. Людський розвиток в Україні: історичний вимір трансформації державної соціальної політики : колективна монографія. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2014. 380 с.

23. Макарова О. В. Державні соціальні програми: теоретичні аспекти, методика розробки та оцінки : монографія. Київ : Ліра К, 2004. 328 с.

24. Мочерний С. В. Економічний словник-довідник. Київ : FEMINA, 1995. 365 с.

25. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наук. вид. Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. 240 с.

26. Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 188 с.

27. НБУ. Інфляційний звіт. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2022-Q4.pdf?v=4.

28. Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9732>.

29. Офіційний вебпортал Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/>.

30. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. Попит та пропозиція на зареєстрованому ринку праці. 2023. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>.

31. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

32. Офіційний сайт НАБУ. Макроекономічні показники. URL: https://nabu.ua/ua/makroekonomichni-pokazniki.html?com_blog_pager_limit=50.

33. Перспективи розвитку бізнесу під час війни: ТОП-7 бізнес-ідей для складного часу. 28.06.2023. URL: <https://business.olx.ua/statti/biznes-idei-iakyi-biznes-vidkryty-pid-chas-viiny/>.

34. Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2009. 430 с.

35. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.

36. Про освіту : Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

37. Про оплату праці : Закон України від 20.07.1995 № 144/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>.

38. Про прожитковий мінімум : Закон України від 15.07.1999 № 966-XIV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/966-14>.

39. Про професійний розвиток працівників : Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. *Відомості Верховної Ради України*, 2012, № 39, ст. 462. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17>.

40. Про зайнятість населення : Закон України № 5067-VI від 05.07.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5067-17>.

41. Про затвердження Положення про систему безперервного професійного розвитку працівників сфери охорони здоров'я : Постанова КМУ № 725 від 14.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/725-2021-%D0%BF>.

42. Сотнікова Ю., Лугова В. Автоматизація управлінської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2024, № 65.

43. Стаматін О. В. Методичний підхід до оцінювання якості трудового життя працівників промисловості на прикладі машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 236–244.

44. Статистичний збірник «Бюджет України». URL: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik>.

45. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва» 2017. Київ : Державна служба статистики України, 2018. 343 с.

46. Статистичний збірник «Праця України». Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_pu_zb.htm.

47. Статистичний збірник «Соціальний захист населення України». Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publzhist_u.htm.

48. Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року (проект). URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/870/> (дата звернення: 05.10.2025).

49. Ткаченко А., Марченко К. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1(35). С. 194–197.

50. Україна у цифрах 2022: статистичний збірник. Державна служба статистики України, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

51. Фроленкова Н. А. Освіта і професійний розвиток персоналу як елемент кадрового менеджменту організацій. *Вісник НУБГП. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 210–218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2020_1.

52. Allais M. Le Comportement de l'Homme Rationnel devant le Risque. *Econometrica*. 1953. № 4. P. 503–546.

53. Bhushan N., Rai K. Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process. Berlin : Springer, 2007. 188 p.

54. Cedefop. European Qualifications Framework (EQF). URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/european-qualifications-framework-efq>.

55. Cedefop. VET in Europe — Austria: Country Profile. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/austria-u3>

56. Deloitte. Майбутнє праці: інвестування в інноваційні технології. 2021.

57. Erasmus+. Opportunities for Individuals — Staff Training (Adult/HE). URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/opportunities/opportunities-for-individuals/training-opportunities-for-staff>.

58. European Commission. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>.
59. European Commission. The Bologna Process. URL: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/inclusive-and-connected-higher-education/bologna-process>.
60. European Commission. Horizon Europe — Programme Overview. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en.
61. European Higher Education Area (EHEA). Official Portal. URL: <https://eha.info/>.
62. Eurydice. The European Higher Education Area in 2024: Bologna Process Implementation Report. 27.05.2024. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/european-higher-education-area-2024-bologna-process-implementation-report>.
63. Europass. European Qualifications Framework (EQF). URL: <https://europass.europa.eu/en/europass-digital-tools/european-qualifications-framework>.
64. Gartner. Управління знаннями та організаційна ефективність. 2021.
65. Holubiev, S., Bilokonko, H., & Homenko, P. (2022). Peculiarities of a team leader's role behaviour. *Economics of Development*, 21(1), 43-50.
66. Government of the UK. Leadership College for Government. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/leadership-college-for-government>.
67. INSP (Institut national du service public). Офіційний сайт. URL: <https://www.insp.gouv.fr/>.
68. Nazarova G., Honcharova S., Achkasova O. Nazarov N., Semenchko A., Khomenko P. Impact of digitalization of the economy on transformation of the labor market: opportunities and threats. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 3(56). P. 459-473.
69. Nazarova G., Rudenko V., Urdukhanov R., Khomenko P. Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development*. 2022. №21(4). P. 59-67.

70. OECD. Skills Outlook 2023: Skills and the Labour Market in the Digital Transformation. Paris : OECD Publishing, 2023. 240 p. DOI: 10.1787/1b36f0f0-en.
71. OPM (US). Federal Leadership Development Programs. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/federal-leadership-development-programs/>.
72. Personal vs Professional Development: A Comprehensive Guide. Updated 21 August 2023. URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/personal-vs-professional-development>.
73. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. New York : McGraw-Hill, 1980. 287 p.
74. Saaty T. L. Decisions-making with the AHP: Why is Principal Eigenvector Necessary. *European Journal of Operational Research*. 2003. Vol. 145. P. 85–91.
75. Saaty T. L. Theory and Applications of the Analytic Network Process. Pittsburgh : RWS Publications, 2005.
76. Saaty T. L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*. 2008. Vol. 1, No. 1. P. 83–98. DOI: 10.1504/IJSSci.2008.01759.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Методичний підхід щодо оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу на промислових підприємствах

Професійний розвиток управлінського персоналу є багатовимірною економічною та соціальною категорією, значущість якої зростає в період повоєнної відбудови. Спроможність організацій до стабільної результативності суттєво визначається якістю управлінських компетенцій керівників і їх здатністю до регулярного оновлення знань та інструментів управління. У наукових працях наголошується, що рівень організації роботи з професійного розвитку управлінського персоналу на підприємствах безпосередньо впливає на ефективність управління персоналом [19], а отже — на повноту реалізації кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей.

Теоретичні засади професійного розвитку управлінців пов'язуються з ідеями безперервного навчання, розвитку людського капіталу та організаційного розвитку. У межах переважної частини підходів він трактується як безперервне формування, поглиблення й актуалізація управлінських знань, навичок і компетенцій, необхідних для ефективного керівництва в умовах динамічних змін [21, 22, 27]. Методологічно вагомим є системний підхід, за якого розвиток керівників розглядається як складова цілісного організаційного розвитку та реалізації стратегії підприємства [31]; у такій логіці процес охоплює узгодження цілей розвитку, добір змісту і форм навчання, визначення методів впливу та оцінювання отриманих результатів, що особливо важливо для підприємств у фазі трансформації.

Функціонально стійка система професійного розвитку ґрунтується на первинній діагностиці: визначенні рівня компетентності та результативності управлінського персоналу. Оцінювання професійного розвитку доцільно розуміти як цілеспрямоване встановлення відповідності працівника вимогам посади та очікуваним параметрам результатів праці. Така оцінка виконує роль інструмента управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє ідентифікувати сильні сторони, потенціал, дефіцити компетенцій і потреби у розвитку, а отримані дані стають підставою для рішень щодо навчання, просування та мотивації.

Методично оцінювання професійного розвитку управлінців має враховувати різнорівневу природу цього процесу — від індивідуального виміру до рівня підприємства в цілому та, за необхідності, ширших контекстів. Доцільним є також розмежування формального розвитку (навчання у закладах освіти, підвищення кваліфікації) і неформального (самоосвіта, наставництво, обмін досвідом), оскільки вони відрізняються механізмами формування компетенцій. Для забезпечення порівнюваності й контролю динаміки розвитку необхідною є кількісна фіксація результатів через систему показників та інтегральний індекс, що узагальнює різні аспекти професійного зростання в одному вимірі. Сукупність зазначених положень формує теоретико-методологічну основу для побудови прикладного інструментарію оцінювання і подальшого управління професійним розвитком управлінського персоналу.

Актуальність методичного підходу до розгляду зазначеної проблематики підтверджується наявністю відповідного наукового доробку, зокрема дисертаційних досліджень. Так, питання оцінювання розвитку управлінського персоналу висвітлювали Л. Сиволап, Н. Маркова, В. Савченко, В. Антонюк, тоді як проблематика використання управлінського персоналу аналізувалася у працях А. Левченка, О. Макарової, І. Сазонця, І. Семенчи. Водночас залишається недостатньо опрацьованим напрям, пов'язаний із комплексним оцінюванням професійного розвитку управлінського персоналу у повоєнний період.

Спираючись на теоретичні положення, викладені у працях А. Левченко [22], Г. Назарової [29], Л. Балабанової [1], А. Білоусової [3], С. Вертегел [6], І. Грибик

[16], а також на результати здійсненого в межах цього дослідження зіставлення систем цілепокладання залежно від категорій управлінського персоналу, можна окреслити спільні риси та відмінності у змісті управлінської праці за основними категоріями персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика загальних і відмітних рис змісту праці різних категорій управлінського персоналу

ЗАГАЛЬНІ РИСИ	ВІДМІННОСТІ				
	Параметри порівняння	Категорії управлінського персоналу			
		Керівники вищої ланки	Керівники середньої і нижчої ланки	Фахівці	Інші службовці
1) сфера додатку праці - управління підприємством; 2) є необхідною і продуктивною; 3) має особливу продуктивну форму; 4) носить інформативний характер, оскільки предмет праці - інформація; 5) оцінюється переважно за впливом на результати діяльності інших працівників, безпосередньо зайнятих виробництвом продукції або послуг; 6) характеризується широтою постановки цілей і завдань, а також великим спектром і різноманітністю вирішуваних проблем;	Ступінь відповідальності за діяльність всієї організації	Дуже висока	Висока	Середня	Низька
	Рівень ризику	Дуже високий	Високий	Середній	Мінімальний
	Постановка цілей і завдань діяльності (рівень структуризації)	Організація в цілому	Структурні підрозділи	Ділянка роботи усередині підрозділу	Власна робота
	Рівень ухвалення рішень	Діяльність всієї організації в цілому	Структурні і функціональні підрозділи	Функціональні обов'язки і професійна компетенція;	В рамках власних посадових обов'язків
	Функції планування	Стратегічне в рамках всієї організації	Тактичне і оперативне у підрозділах	Тактичне і оперативне на своїй ділянці роботи	Оперативне на своїй ділянці роботи
	Роль, яку виконують працівники даної категорії в процесі реалізації функцій управління виробничою системою	Ухвалення стратегічних рішень, загальне керівництво організацією, координація роботи групи по розробці окремих видів робіт	Підготовка загальних рішень і ухвалення оперативних рішень виробничого і управлінського характеру	Підготовка вирішень конкретних функціональних питань виробничого і управлінського характеру	Забезпечення і обслуговування діяльності з вироблення і реалізації управлінських рішень
	7) передбачає необхідність вибору оптимального рішення з безлічі можливих; 8) характеризується високим ступенем відповідальності за діяльність інших людей; 9) переважно розумова праця, що складається з поєднання трьох видів	Рівень контролю за ходом управлінської діяльності	Загальний контроль ходу виробничої і управлінської діяльності	Контроль за ходом, якістю і термінами виконання робіт підрозділами	Контроль термінів і результатів роботи у сфері професійної компетенції

У загальному підході результат праці окремого управлінського працівника розкривається як підсумок виконання ним визначеного кола цілеспрямованих завдань і трудових функцій, які можуть бути закріплені за однією посадовою особою та реалізовані індивідуально.

На великих промислових підприємствах диференціація управлінської праці за категоріями персоналу є особливо вираженою, що пояснюється масштабом виробництва та широкою номенклатурою управлінських функцій, необхідних для його координації.

На наш погляд необхідно звернути увагу на об'єктивні умови організації праці саме управлінського персоналу:

найбільш можливе задоволення потреби працівників в змістовній і цікавій праці. При цьому важливий не тільки саме зміст робочого завдання, але і індивідуальне сприйняття його тим або іншим працівником. Це, у свою чергу, пропонує вивчення особливостей індивідуумів і відповідну форму «подачі» завдання;

досягнення гнучкості організації праці, найбільш можливій її індивідуалізації, що забезпечує мобільне і різностороннє використання робочої сили (нові способи горизонтальної і вертикальної інтеграції робочих завдань, різноманіття режимів робочого часу і інші необхідні для цього умови);

всесторонній розвиток групових (колективних) форм організації праці, що забезпечують інтеграційні тенденції і тенденції індивідуалізації режиму праці;

планування праці, що охоплює можливо ширший круг працівників і що базується на технічно обґрунтованих нормах при порівняно рівномірній їх напруженості;

комплексне стимулювання праці, яке враховує, по-перше, те, що конкретна праця не тільки створює нову, але і переносить минулу вартість, роблячи це більш-менш економно, по-друге, різноманіття стимулюючих засобів та історично обумовлені зміни їх питомих ваг;

«стимулювання інформацією», широкий доступ працівників до інформації, забезпечення реальної участі в управлінні та контролі;

постійна увага до стану організації праці, оперативне і науково-суспільне

коректування її параметрів;

передбачення і проектування нових форм організації праці залежно від можливих техніко-економічних змін із залученням даних всього комплексу наук про людину.

Результати праці управлінського персоналу залежить від:
рівня відповідальності за прийняття рішень;
рівня професійної компетентності;
рівня розвитку особистих і ділових якостей.

Результат праці керівника вищої ланки – це оптимальні управлінські рішення стратегічного характеру, які мають вплив на виробничо-фінансову діяльність підприємства. Результат праці керівника середньої і низової ланки – це оптимальні управлінські рішення тактичного характеру, які мають вплив на роботу структурного підрозділу.

При оцінці результатів праці керівників і фахівців дуже важливо не наділяти властивостями кінцевого результату управлінської праці його проміжні результати – розрахунки, креслення, технічну і організаційну документацію, інакше створюється абсурдна ситуація: чим більше виконано або підготовлено розрахунків, документів, тим більш плідною є праця, але це не так. Звідси витікає важлива для наших подальших міркувань властивість продуктивної форми управлінської праці: її ефективність повинна оцінюватися за результатами роботи підприємства в цілому та діяльності окремих працівників [6].

В процесі узагальнення і аналізу наукової літератури визначено, що в даному контексті оцінки стану і результатів праці управлінського персоналу частіше застосовується поняття «результативність», чим «продуктивність». Оскільки продуктивність праці трактується як кількість виробленої продукції в одиницю часу, а продуктом управлінської праці є управлінські рішення і дії, то продуктивність праці не зовсім точно відображає сенс управлінської діяльності, оскільки кількість рішень в одиницю часу не може характеризувати зміст і якість управлінської роботи. Важливим в даному випадку є результат, досягнутий за допомогою правильних і своєчасних рішень, – чітка,

безперебійна, продуктивна діяльність з виробництва продукції або послуг.

Серед вчених є думка, що оцінка результатів діяльності підрозділів управління повинна орієнтувати управлінський персонал на досягнення кінцевих результатів виробництва (зростання прибутку і доходу, зниження витрат і витрати ресурсів), оскільки останні і виступають як головні оцінні показники їх діяльності і створюються всім трудовим колективом організації [38, 41]. Таким чином, вважаємо за доцільне застосування поняття «результативність», коли характеризується кількість і якість праці управлінського персоналу.

Визначення «результативності управлінської праці» допрацьоване автором відповідно до цілей та завдань даного дослідження на основі вивчення і аналізу визначень, даних В. Савченко, І. Сазонцем, М. Семикіною, Е. Лібановою, О. Крушельницькою, Т. Збицькою ін. Результативність праці управлінських працівників – це міра кількісного і якісного стану трудової діяльності управлінського працівника, що характеризує: а) досягнення працівником очікуваного від його праці результату; б) досягнення працівником мети його трудової діяльності або ступінь наближення до мети.

Таким чином, результативність праці відображає загальний рівень досягнення працівником поставлених перед ним цілей. Результативність управлінської праці визначається сукупним значенням показників, які відображають досягнутий кінцевий результат праці, і порівнянням їх із заздалегідь встановленими критеріями [6, 18, 20].

Виходячи із загальноприйнятих стандартів оцінки праці – якщо більше 60% результатів праці оцінюється як позитивні, відповідні нормі (або вище), то результативність праці можна характеризувати як задовільну. Інакше результативність праці визнається незадовільною. При цьому кількісній і якісній оцінці підлягають фактичні результати управлінської праці.

Виходячи з викладеного вище, можна зробити висновок, що дійсно має місце інший, відносно робітників, підхід до оцінки трудової діяльності управлінських кадрів. Відтак, це вимагає подальшого дослідження зв'язку результативності праці і трудової мотивації управлінських кадрів.

Дослідження рівня професійного розвитку управлінського персоналу на промислових підприємствах пропонується здійснювати у такий спосіб (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Етапи оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу промислових підприємств

Організаційні, правові, соціально-економічні аспекти оцінки професійного розвитку управлінського персоналу висвітлено в роботах багатьох вчених: О. Грішнєвої, В. Савченко, Р. Ніколаєнко, А. Левченко, Г. Назарової. Як уже було з'ясовано раніше, під професійним розвитком управлінського персоналу більшість з авторів розуміють процес:

навчання і підвищення кваліфікації персоналу [28];

безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [9];

підвищення кваліфікації працівників даного підприємства у відповідності із завданнями розвитку самого підприємства і потенціалом та нахилами співробітників [10], серед основних показників, що характеризують розвиток

управлінського персоналу можна виділити: чисельність працівників, що підвищили кваліфікацію; витрати на навчання.

У працях О. Грішної та Д. Богині інвестиції в розвиток персоналу розглядаються як показник, що відображає реальну увагу організації до нарощування людського потенціалу. У прикладному вимірі цю тезу конкретизує В. Савченко, деталізуючи витрати на навчання управлінського персоналу як сукупність платежів за організацію й проведення внутрішніх програм (оплата праці викладачів, винагороди залученим членам комісій і фахівцям за іспити/заліки), створення навчальної інфраструктури (розроблення та виготовлення спеціалізованих наочних матеріалів і технічних засобів), а також фінансування підвищення кваліфікації керівників і фахівців у системі виробничого навчання, включно з витратами, пов'язаними з відпустками для складання вступних випробувань та навчанням в аспірантурі (з відривом або без відриву від виробництва) тощо [18].

Підхід Л. Пуховської додатково підкреслює, що інвестування в людський капітал підприємства не зводиться лише до навчальних заходів і включає вкладення у спеціальну підготовку, фізичний стан та емоційну поведінку працівників [39]. Відповідно, інвестиції в організацію розвитку персоналу доцільно трактувати ширше, охоплюючи, крім професійного навчання, витрати на атестацію, професійно-кваліфікаційне просування, планування трудової кар'єри та формування резерву керівників. Поряд із кількісними параметрами у фахових джерелах використовуються якісні характеристики оцінювання, зокрема культура праці (у відповідності до стандартів корпоративної культури) та задоволеність діяльністю, що відображає рівень мотивації до праці [40] і, як правило, встановлюється через експертні судження.

Оцінювання управлінського персоналу виконує інформаційну функцію (забезпечення керівництва даними про кількісні й якісні характеристики кадрів), адміністративну (підґрунтя для кадрових рішень щодо просування, ротації та винагород) і мотиваційну (стимулювання результативності у пріоритетному для організації напрямі). У межах авторського трактування професійний розвиток управлінського персоналу постає як системно організований процес безперервного навчання менеджерів різних рівнів, який

має супроводжуватися не лише освітніми заходами, а й формуванням умов для розвитку управлінської праці (зокрема через автоматизацію) та застосуванням інструментів мотивації — преміювання, оплати праці й соціальних заходів.

Отже, спираючись на авторське визначення та результати опрацювання літературних джерел, доцільно виокремити сукупність ключових показників, що визначають професійний розвиток управлінського персоналу та підлягають подальшому узагальненню в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Показники оцінки професійного розвитку управлінського персоналу

Показник, тис. грн	Джерело	Характеристика
Обсяг видатків на соціальні гарантії та пільги для управлінського персоналу	Щорічний звіт про виконання положень колективного договору	Фінансування соціального забезпечення: оздоровлення й відпочинок працівників та дітей, медичне страхування, компенсації витрат на зв'язок, використання особистого транспорту та інші складові пакета підтримки
Кошти, спрямовані на професійне навчання управлінського персоналу	Звіт про чисельність працівників, їх якісний склад і професійне навчання (форма № 6-ПВ)	Видатки на підвищення кваліфікації, освоєння нових професій і організацію сучасних форматів навчання (практикуми, виробничі семінари, тренінги, дискусійні заходи тощо)
Фонд оплати праці управлінського персоналу	Форми №2, №1-ПВ	Сукупні нарахування заробітної плати управлінському персоналу (ФОП)
Стимулюючі виплати (премії) управлінському персоналу	Форми №2, №1-ПВ («Склад фонду оплати праці та інші виплати»)	Преміальні нарахування за досягнення цільових результатів: виконання планів, зниження собівартості, відсутність прострочених зобов'язань щодо зарплати й обов'язкових платежів, упровадження нової техніки/продукції тощо
Видатки на технічне та програмне оснащення управлінської праці	Первинні дані бухгалтерського обліку (картки бухобліку)	Придбання/оновлення засобів автоматизації робочих місць: комп'ютерна та офісна техніка, ліцензійне програмне забезпечення
Витрати, пов'язані з проведенням атестації управлінського персоналу	Первинні дані бухгалтерського обліку (картки бухобліку)	Організаційні та супровідні витрати, необхідні для проведення атестаційних процедур
Ресурси на кар'єрне просування та формування кадрового резерву управлінського персоналу	Первинні дані бухгалтерського обліку (картки бухобліку)	Забезпечення заходів розвитку управлінців: планування кар'єри, підготовка кандидатів і підтримка резерву керівників

У роботах А. Ткаченка, О. Стаматіна, Т. Сазонової пропонується оцінювати професійний розвиток управлінського персоналу з використанням ієрархічної структури:

- 1) управлінський персонал вищої ланки (виконання плану отримання прибутку, соціальні показники, тощо);
- 2) управлінський персонал середньої ланки (результатів функціональних підрозділів);
- 3) управлінський персонал нижньої ланки (обсяг, якість, своєчасність виконання робіт).

Показники професійного розвитку управлінського персоналу згідно ієрархії управління узагальнено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Орієнтири оцінювання результативності праці управлінського персоналу за рівнями

Посада	Показники оцінки результативності праці
Вищий рівень (топ-менеджмент)	Результативність бізнесу у фінансово-ринковому вимірі: фінансовий підсумок і його динаміка (чистий прибуток, темп приросту прибутку); ефективність використання капіталу (оборотність капіталу); конкурентна позиція підприємства на ринку (частка ринку).
Середній рівень (приклад — менеджер з персоналу)	Ефективність праці та витрат на персонал: зміни продуктивності праці; оптимізація нормативної трудомісткості; зміна ролі оплати праці у витратах (питома вага заробітної плати в собівартості). Стан кадрового забезпечення: інтенсивність руху персоналу (динаміка показників руху), напруженість підбору (кількість вакансій і претендентів на 1 посаду), зміни чисельності (питома вага та темпи зростання персоналу). Результати розвитку і соціальної політики: охоплення навчанням/підвищенням кваліфікації (питома вага та темпи зростання); соціальні видатки та їхня динаміка (питома вага соціальних витрат у загальних витратах).
Нижчий рівень (начальники змін, бригадири, начальники дільниць)	Виконання виробничих цілей і ритмічність: відповідність плану за обсягом, асортиментом і структурою; динаміка випуску продукції. Ресурсна та трудова ефективність: зміни продуктивності праці; скорочення витрат; непродуктивні втрати робочого часу. Якість і втрати від відхилень: рекламації та їхня динаміка; частка браку і її зміни; втрати випуску через простої. Кадрова стабільність підрозділу: коефіцієнт плинності кадрів.

Аналіз наукових джерел підтверджує, що оцінка ефективності праці керівника може проводитися за багатьма показниками. За характером оцінки ці показники розподіляються на економічні, організаційні, соціально-психологічні

та змішані, за характером виміру – на якісні та кількісні, за структурою – на поодинокі та комплексні [168].

Опрацювання літературних джерел свідчить, що основними кількісними показниками управлінського персоналу є показники результативності, до яких належать: чистий прибуток, рентабельність, продуктивність праці, темпи зростання прибутку, темпи зростання випуску продукції [42].

Інтегруючим інтегральним індикатором, що відображає ринкові позиції підприємства, доцільно вважати динаміку виручки від реалізації продукції. Саме цей показник у зведеному вигляді фіксує результативність роботи управлінського персоналу в межах аналізованого періоду. Скорочення обсягів виручки може інтерпретуватися як прояв недостатньої ефективності управлінських дій, тоді як її зростання, навпаки, свідчить про належний рівень управління та прийняття своєчасних, обґрунтованих управлінських рішень.

На основі систематизації існуючих підходів та результатів дослідження встановлено, що для оцінки управлінського персоналу доцільно оцінити не лише виключно ефективність прийняття управлінських рішень, але й виконання безпосередніх функціональних обов'язків в процесі управління, що відкриває можливість для здійснення цілеспрямованого впливу на ефективність використання ресурсів підприємства та підвищення його ефективності.

Ефективність виконання управлінським персоналом своїх функцій доцільно оцінювати не лише фінансовими результатами, а й параметрами, що відображають мотиваційний стан працівників, організацію умов праці та збереження їхнього здоров'я. Хоча ці чинники не впливають на чистий прибуток так безпосередньо, як собівартість, збутові чи адміністративні витрати, вони проявляються через втратні показники, які можуть використовуватися як індикатори якості управління: виробничий травматизм і тимчасова непрацездатність — як відображення рівня організації, плинність кадрів — як наслідок недостатньої мотивації, брак продукції — як характеристика контролю, простої обладнання — як свідчення недоліків планування (табл. 3.4).

**Показники оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу
через втрати промислового підприємства**

Показник (тис. грн)	Розрахунок	Джерело інформації	Пояснення
Втрати від виробничого травматизму	Втрати подаються у грошовому вимірі через суму людино-днів, втрачених через нещасні випадки, із перерахунком за середньоденною продуктивністю праці.	Форма №1-ПВ «Умови праці»	Враховуються наслідки нещасних випадків технічної, організаційної та психофізіологічної природи.
Втрати, спричинені плинністю кадрів	Оцінювання спирається на обсяг трудових втрат (людино-дні) внаслідок вибуття працівників; вартісний еквівалент визначається за середньоденною продуктивністю праці з поправкою на чисельність вибулих із причин плинності.	Форма №3-ПВ «Звіт про використання робочого часу. Рух робочої сили»	До плинності зараховуються звільнення за власним бажанням і вибуття за порушення трудової дисципліни.
Втрати, пов'язані з тимчасовою непрацездатністю	Грошова оцінка формується за даними лікарняних: кількість листків, тривалість непрацездатності (у днях) та розмір виплат, розрахований пропорційно заробітній платі.	Форма №3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»; дані обліку листків тимчасової непрацездатності підприємства	Оплата диференціюється за джерелом: перші 5 днів — кошти підприємства; з 6-го дня — Фонд «Соціального страхування».
Втрати від браку продукції	Вартість втрат встановлюється за обсягом бракованої продукції та її вартісною оцінкою за калькуляцією собівартості.	Первинні дані бухгалтерського обліку (калькуляція собівартості)	Показник відображає прямі витрати, що виникають унаслідок випуску дефектної продукції.
Втрати внаслідок простоїв обладнання	Втрати визначаються за загальною тривалістю простоїв (у годинах) та оцінкою вартості однієї години простою.	Форма №3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»	Характеризує недоотриманий результат через перерви в роботі обладнання.

Слід зазначити, що аналіз даних якісних показників оцінки управлінського персоналу для промислових підприємств є особливо актуальним, адже сьогодні вони працюють в умовах воєнного стану, що складає додаткове навантаження та ризику їх функціонування. Серед визначених непродуктивних втрат є такі, що напряму залежать від неефективної управлінської діяльності, а також такі, що залежать також від зовнішніх факторів, наприклад перебої у постачанні сировиною здебільшого є результатом неякісної роботи постачальників.

Отже, при оцінці професійного розвитку управлінського персоналу

доцільно враховувати важливий показник результативності його праці, що представляє собою різницю між виручкою від реалізації продукції в динаміці та непродуктивних втрат, які понесло підприємство в результаті неефективної управлінської діяльності.

У межах роботи запропоновано використовувати інтегральний індикатор як узагальнювальну оцінку професійного розвитку управлінського персоналу. Його методична ідея полягає в зіставленні отриманої результативності управлінської праці, що відображає рівень професійного розвитку, з ресурсами, спрямованими на цей розвиток і розподіленими за статтями витрат. Такий підхід дозволяє інтерпретувати показник як міру економічної віддачі інвестицій у розвиток управлінців, а також обґрунтовує необхідність визначення внеску кожного елемента витрат у зміну результативності їх діяльності.

Оґрунтування системи показників витрат на професійний розвиток управлінського персоналу промислових підприємств пропонується проводити на основі факторного аналізу [27]. У процесі факторного аналізу необхідно «стиснути» початкову інформацію, що міститься у великій вихідній матриці, до доцільних розмірів, витягти з даних найістотніше, відкинувши другорядне та випадкове. За наявності щільних мультиколінеарних зв'язків (якщо неможливо проаналізувати кожен змінну окремо) перехід до системи агрегованих показників (факторів) приводить до істотного зменшення обсягу завдання. У скорочених просторах дані можуть піддаватись будь-якому іншому статистичному аналізу.

На першому етапі методики факторного аналізу необхідно визначити показники, які визначити управлінський потенціал підприємства. Вибір показників залежить від наявності інформації у формах звітності промислових підприємств. Таким чином, вихідна матриця представлена показниками витрат на професійний розвиток управлінського персоналу промислових підприємств (Додаток А). Для здійснення факторного аналізу пропонується використати інструментарій ППП «Statistica Base», що зумовлюється відносно доволі широким діапазоном обчислювальних і графічних можливостей. У програмі «Statistica

Base» вбудована велика кількість процедур обчислення, типів графіків, призначених як для графічної візуалізації вихідних даних, розвідницького аналізу, так і для графічного виводу результатів і вибору послідовності напрямків аналізу. Окрім цього, «Statistica Base» володіє такою важливою можливістю, як обмін даними між даним пакетом та іншими Windows-додатками, завдяки чому вона задовольняє основним стандартам середовища Windows.

Стандартизовані дані для здійснення факторного аналізу за промисловими підприємствами наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Стандартизовані дані для здійснення факторного аналізу

№з/п підприємства	Витрати на соціальний пакет УП	Витрати на навчання УП	Витрати на винагороду УП	Витрати на оплату праці УП	Витрати на автоматизацію роботи УП	Витрати на атестацію УП	Витрати на професійно-кваліфікаційне просування УП
1	1,46800721	1,76892478	2,11475576	2,40561554	1,63863932	2,75099712	0,102773974
2	-0,453650033	1,04999088	-0,720293767	-0,748498836	-0,513347438	0,194621211	-0,765812928
3	-0,136775306	-0,801219735	-0,619018124	-0,635604878	0,451188458	-0,846865271	-0,099837575
4	-0,1990761	0,429976639	1,10066235	0,860686276	0,661242942	-0,32612203	0,374097266
5	2,42615045	-0,668738059	0,59227868	0,375978525	-0,329013911	0,352422194	-0,448681807
6	-0,503061007	-0,963730591	-1,2570881	-0,820675111	-1,02776658	-0,641723994	-0,425777893
7	0,0404597109	1,20720247	0,561528319	0,677400928	0,854150121	-0,49970311	-0,628389442
8	-0,952056383	-0,704066506	-0,239652265	-0,213925868	-1,1949528	0,194621211	-0,765812928
9	-0,904793712	-0,734095686	-0,593615652	-0,608273831	-0,894874969	0,415542586	0,0323003919
10	-0,319381081	-0,633409613	-0,533786147	-0,5412291	-0,037509729	-0,136760851	2,16412626
11	0,269254005	0,938706274	0,631050873	0,412680217	1,46287944	-0,231441441	1,66200198
12	-0,735077757	-0,889540853	-1,03682193	-1,16415386	-1,07063484	-1,22558763	-1,2009873

На другому етапі необхідно визначити первісні головні компоненти, для чого, по-перше, проведемо обчислення кореляційної матриці (Додаток Б).

Оскільки коефіцієнти парної кореляції між всіма факторами близькі до 1, то це свідчить про наявність тісного лінійного зв'язку між ними, тому нульова гіпотеза про відсутність такого зв'язку спростовується.

Застосування класичної факторизації за типом ротації Varimax дозволило отримати навантажувальні характеристики показників за кожним фактором, що представлено Додатку В.

У відповідності до цього, значимими виявились показники інвестицій на соціальний пакет, навчання, преміювання, оплату праці, автоматизацію роботи,

атестацію й професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри управлінського персоналу. Обґрунтування вибору показників інвестицій у професійний розвиток персоналу з використанням можливостей факторного аналізу дає підставу для розрахунку відповідних показників ефективності та в подальшому розрахунку інтегрального показника професійного розвитку управлінського персоналу. Порядок розрахунку показників ефективності професійного розвитку управлінського персоналу наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Порядок розрахунку показників ефективності професійного розвитку управлінського персоналу

Назва показника	Формула розрахунку	Зміст показника	Умовні позначення
Ефективність інвестицій в соціальний пакет ($E_{фсп}$)	$E_{фсп} = (\Delta B_p - B_T) / I_{сп}$	ΔB_p – різниця виручки від реалізації продукції за звітний період та попередній період, тис.грн.; B_T – сума непродуктивних втрат; $I_{сп}$ – інвестиції в соціальний пакет	X1
Ефективність інвестицій в навчання УП ($E_{фн}$)	$E_{фн} = (\Delta B_p - B_T) / I_n$	I_n – інвестиції в навчання УП	X2
Ефективність інвестицій на винагороду УП ($E_{фвин}$)	$E_{фвин} = (\Delta B_p - B_T) / I_{вин}$	$I_{вин}$ – інвестиції на винагороду УП	X3
Ефективність інвестицій на оплату праці УП ($E_{фопл}$)	$E_{фопл} = (\Delta B_p - B_T) / I_{опл}$	$I_{опл}$ – інвестиції на оплату праці УП	X4
Ефективність інвестицій на автоматизацію роботи УП ($E_{фавт}$)	$E_{фавт} = (\Delta B_p - B_T) / I_{авт}$	$I_{авт}$ – інвестиції на автоматизацію роботи УП ($E_{фавт}$)	X5
Ефективність інвестицій на атестацію УП ($E_{фат}$)	$E_{фат} = (\Delta B_p - B_T) / I_{ат}$	$I_{ат}$ – інвестиції на атестацію УП	X6
Ефективність інвестицій в професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри УП ($E_{фпрос}$)	$E_{фпрос} = (\Delta B_p - B_T) / I_{прос}$	$I_{прос}$ – інвестиції в професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри УП	X7

Розрахунок інтегрального показника професійного розвитку управлінського персоналу промислових підприємств пропонується на основі методу таксономії. Вихідні дані та розрахунок показників ефективності ($E_{фсп} \dots E_{фпрос}$) та інтегрального показника наведено у Додатку Г.

Результати розрахунку показників ефективності професійного розвитку управлінського персоналу в табл. 3.7.

**Результати розрахунку показників ефективності професійного розвитку
управлінського персоналу**

Назва підприємства	$E_{фсп}$	$E_{фн}$	$E_{фвин}$	$E_{фопл}$	$E_{фавт}$	$E_{фат}$	$E_{фпрос}$
ТОВ «Украналітика»	1384,449	1980,671	32,42853	9,728289	4229,706	12421,04	22326,42
ТОВ ВІКТОРІАН-УКРАЇНА	-6410,81	-3541,34	-203,08	-60,9216	-14656	-39883,7	-44763,6
ТОВ «ЛіфтМаркет»	820,111	2651,525	32,02657	9,605478	1551,88	15435,66	5900,321
ТОВ «Укрінвестпромторг»	1140,449	1110,349	14,48097	5,068209	1874,401	12762,78	6550,675
ТОВ «СмартСтрой»	66,75785	572,6858	3,631931	1,271085	612,392	1739,75	1812,526
ТОВ «Екотехноспектр»	30,43759	92,74359	2,747089	0,295668	102,3679	314,5217	169,5469
ТДВ "УКРЛІФТСЕРВІС"	-2414,82	-2012,07	-47,2422	-14,1733	-4521,75	-37739,2	-25267,5
ТОВ УКРІНВЕСТПРОМТОРГ	-2540,28	-1966,89	-19,5457	-5,86418	-4331,7	-6142,49	-6894,06
ТОВ ХЗСМ	-5866,55	-5463,63	-71,667	-21,5141	-8184,2	-14623,2	-12914
ТОВ ОК-ДОБРОБУТ	-1845,48	-3875,07	-55,227	-16,5709	-3682,63	-16152,5	-5932,39
ТОВ ЛІК	-1140,61	-1245,88	-25,3665	-8,87884	-2059,71	-17193,2	-6626,17
ТОВ «Карат-Ліфткомплект»	361,2233	650,4638	12,38979	4,213283	888,7525	5610,25	2137,238

ТОВ «Украналітика» і ТОВ «ЛіфтМаркет» є однозначними лідерами щодо інвестування у розвиток персоналу. Основна частина підприємств стикається з різного роду проблемами у сфері автоматизації праці та професійного просування, що впливає також на загальну управлінську ефективність. Втім слід зазначити, що ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна» та ТДВ «УКРЛІФТСЕРВІС» мають серйозні недоліки у сфері управління.

Проведені розрахунки свідчать, що більшість досліджуваних підприємств потребують підвищення ефективності інвестиційних процесів щодо процесів навчання управлінського персоналу, автоматизації управлінської праці, заходів щодо обґрунтування професійного просування.

Розрахунок інтегрального показника професійного розвитку управлінського персоналу за показниками ефективності наведено у табл. 3.8.

**Розрахунок інтегрального показника професійного розвитку
управлінського персоналу**

№ з/п	Стандартизовані дані							D _i	K
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7		
1	1,060625	1,152917	0,91581	0,914815	1,264564	1,03798	1,623406	0,31	0,9525512
2	-1,94327	-1,04149	-2,71129	-2,70127	-2,3662	-1,76411	-2,32017	4,22	0,3575960
3	0,843158	1,419509	0,909619	0,908529	0,749755	1,19948	0,657874	1,12	0,8301681
4	0,9666	0,807058	0,639397	0,676297	0,81176	1,056287	0,696102	1,27	0,8072846
5	0,552854	0,593395	0,47231	0,481949	0,56914	0,465756	0,417592	1,95	0,7032399
6	0,538858	0,40267	0,458682	0,432024	0,471089	0,389403	0,321017	2,17	0,6689146
7	-0,40342	-0,43377	-0,31121	-0,30855	-0,41789	-1,64923	-1,17418	5,23	0,2038505
8	-0,45177	-0,41581	0,115348	0,116743	-0,38136	0,043485	-0,09418	3,73	0,4318621
9	-1,73354	-1,80539	-0,68738	-0,68427	-1,12199	-0,41085	-0,44804	5,99	0,0877175
10	-0,18403	-1,17411	-0,43418	-0,43126	-0,25657	-0,49278	-0,03766	4,46	0,3218204
11	0,087597	-0,12929	0,025702	-0,03756	0,055432	-0,54853	-0,07844	3,53	0,4626819
12	0,666326	0,624303	0,607191	0,632539	0,62227	0,673109	0,436679	1,75	0,7336795
г. еталона	1,060625	1,419509	0,91581	0,914815	1,264564	1,19948	1,623406		
					середнє			2,98	
					станд. відх			1,80	
					До			6,57	

Значення показника D вар'юється в широкому діапазоні (від 0,31 до 5,99), що говорить про суттєві відмінності під підприємствами, що досліджуються.

Зведені результати розрахунку інтегрального показника професійного розвитку управлінського персоналу показника для промислових підприємств наведено у табл. 3.9.

Таким чином, у відповідності до табл. 3.9, до підприємств, які мають найкраще значення даного показника можна віднести ТОВ «Украналітика», ТОВ «ЛіфтМаркет», ТОВ «Укрінвестпромторг», ТОВ «Екотехноспектр», ТОВ «СмартСтрой» та ТОВ «Карат-Ліфткомплект». На даних підприємствах спостерігається зростання показника результативності діяльності управлінського персоналу що свідчить про ефективність вкладених коштів на професійний розвиток управлінського персоналу.

До групи підприємств, що мають середнє значення показника увійшли, ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна», ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ», ТОВ «ЛІК». На

даних підприємствах зниження ефективності діяльності управлінського персоналу відбувається за рахунок більш високих непродуктивних втрат від виробничого травматизму, плинності кадрів, кількості бракованої продукції та незначних інвестицій на соціальний пакет та винагороду управлінського персоналу.

Таблиця 3.9

Результати розрахунку інтегрального показника професійного розвитку управлінського персоналу

№ з/п	Назва підприємства	Значення інтегрального показника
1	ТОВ «Украналітика»	0,9525512
2	ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна»	0,3575960
3	ТОВ «ЛіфтМаркет»	0,8301681
4	ТОВ «Укрінвестпромторг»	0,8072846
5	ТОВ «СмартСтрой»	0,7032399
6	ТОВ «Екотехноспектр»	0,6689146
7	ТДВ «УКРЛІФТСЕРВІС»	0,2038505
8	ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ»	0,4318621
9	ТОВ «ХЗСМ»	0,0877175
10	ТОВ «ОК-ДОБРОБУТ»	0,3218204
11	ТОВ «ЛІК»	0,4626819
12	ТОВ «Карат-Ліфткомплект»	0,7336795

До підприємств, які мають найнижчий рівень професійного розвитку управлінського персоналу увійшли ТДВ «УКРЛІФТСЕРВІС», ТОВ «ХЗСМ», ТОВ «ОК-ДОБРОБУТ». Так, на даних підприємствах співвідношення результатів роботи управлінського персоналу до витрат на його розвиток є найменш оптимальним за рахунок зниження виручки від реалізації продукції, високого рівня витрат від неефективної управлінської діяльності та незначної частки витрат на атестацію, навчання та планування трудової кар'єри управлінського персоналу.

Проведене оцінювання підтвердило, що професійний розвиток управлінського персоналу промислових підприємств у повоєнний період є не

лише соціальною та економічною категорією, а й одним із визначальних чинників відбудови та конкурентоспроможності національної економіки. Рівень компетентності управлінського персоналу безпосередньо впливає на результативність виробничо-господарської діяльності та визначає здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі.

Одним із ключових результатів дослідження є обґрунтування необхідності комплексного та кількісно вимірюваного підходу до оцінювання професійного розвитку. Сформований інтегральний показник дозволяє співвідносити результативність управлінської праці (зростання виручки, зниження непродуктивних втрат) з інвестиціями у розвиток персоналу (навчання, соціальний пакет, автоматизація, атестація, кар'єрне просування). Це забезпечує можливість не лише моніторингу ефективності вкладених коштів, а й визначення найбільш дієвих напрямів інвестування.

Практичні розрахунки для групи промислових підприємств продемонстрували суттєву диференціацію ефективності. Найвищі значення інтегрального показника зафіксовані у ТОВ «Украналітика» (0,95), ТОВ «ЛіфтМаркет» (0,83), ТОВ «Укрінвестпромторг» (0,81). Ці підприємства відзначаються ефективною системою професійного розвитку: значні інвестиції у навчання, автоматизацію та преміювання персоналу поєднуються зі зростанням результативності управлінських рішень та зниженням непродуктивних втрат. Таким чином, вони можуть бути віднесені до групи кращих практик, придатних для тиражування на інші підприємства галузі.

Середні значення інтегрального показника спостерігаються у ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна» (0,36), ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ» (0,43), ТОВ «ЛІК» (0,46). Виявлені проблеми пов'язані з недостатнім інвестуванням у соціальний пакет, навчання та формування кадрового резерву. Одночасно спостерігається підвищений рівень непродуктивних втрат – плинність кадрів, тимчасова непрацездатність, виробничий брак. Це свідчить про фрагментарний характер системи розвитку управлінців, що потребує цілеспрямованих стратегічних заходів.

Критичний стан виявлено у ТДВ «УКРЛІФТСЕРВІС» (0,20), ТОВ «ХЗСМ» (0,09) та ТОВ «ОК-ДОБРОБУТ» (0,32). Низькі інтегральні показники зумовлені поєднанням двох негативних факторів: скороченням виручки від реалізації продукції та високим рівнем втрат через неефективне управління (часті простої, високий травматизм, значна плинність кадрів). Витрати на розвиток управлінського персоналу є мінімальними, що блокує можливість якісних змін. У випадку цих підприємств необхідні негайні інституційні заходи: впровадження системи планування кар'єри, регулярної атестації та сучасних форм навчання, а також програм мотивації і утримання ключових працівників.

Важливим є також висновок, що показники непродуктивних втрат можуть виступати непрямими індикаторами ефективності управлінської діяльності. Високий рівень браку, простоїв, плинності персоналу чи виробничого травматизму безпосередньо сигналізує про недоліки в організації, плануванні та мотивації праці, що вимагає від керівників посилення контролю і модернізації управлінських процедур.

Отримані результати мають безпосереднє практичне значення. По-перше, вони підтверджують доцільність використання інтегрального показника для управлінського моніторингу й контролю ефективності розвитку персоналу. По-друге, виявлена різниця між підприємствами свідчить про необхідність розробки диференційованих стратегій: для лідерів – закріплення та масштабування позитивних практик, для середняків – цілеспрямоване нарощування інвестицій у ключові напрями розвитку, для відстаючих – розробка програм антикризового розвитку управлінського персоналу. По-третє, в умовах повоєнної відбудови особливого значення набуває інституціоналізація системного підходу до професійного розвитку: закріплення на рівні колективних договорів, формування фондів розвитку персоналу, впровадження цифрових рішень у сфері управління знаннями та навчання.

Таким чином, результати проведеного оцінювання створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій (підрозділ 3.2), орієнтованих на формування ефективних стратегій розвитку управлінців з урахуванням

виявлених сильних і слабких сторін, а також для прогнозування потреби у професійному розвитку (підрозділ 3.3), що дозволить адаптувати кадрову політику підприємств до викликів повоєнної економіки.

Таким чином, системно-інтегрований підхід до оцінювання та розвитку управлінського персоналу поєднує розрахунок інтегрального показника професійного розвитку з побудовою компетентнісної моделі управлінця епохи відбудови. Інтегральний показник базується на співвідношенні результативності управлінської праці (динаміки виручки та непродуктивних витрат) до обсягу інвестицій у розвиток персоналу, визначених за допомогою факторного аналізу, що дозволяє кількісно оцінювати ефективність інвестицій у людський капітал.

3.2. Науково-практичні рекомендації щодо формування стратегій професійного розвитку управлінського персоналу

В умовах повоєнної відбудови економіки України професійний розвиток управлінського персоналу набуває стратегічного значення. Доведено, що дієва система розвитку кадрів є ключовим чинником стабілізації економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення сталого зростання [31]. Стратегічний підхід узгоджує навчання та вдосконалення компетентностей із довгостроковими цілями підприємств і викликами зовнішнього середовища. Стратегія професійного розвитку – це комплексна модель дій для досягнення пріоритетних цілей підвищення ефективності управління й формування економіки знань. Її мета – забезпечити високий рівень інтелектуального та управлінського потенціалу керівників і максимально використати його в практиці.

Попередній аналіз виявив дефіцит окремих компетенцій, зниження мотивації, обмежену соціальну активність, потребу в лідерстві та покращенні комунікацій. Результати PEST-аналізу вказують на високу турбулентність,

ресурсні обмеження та потребу у швидких змінах. На цій основі сформовано прикладні рекомендації для приватних підприємств критичних секторів (промисловість, логістика, енергетика, будівництво, технології), що включають диференційовані моделі, алгоритм вибору й формування стратегії, типові етапи реалізації та інструменти впровадження. Вони є логічним містком між діагностикою та подальшим прогнозуванням розвитку, забезпечуючи практичну цінність для бізнесу, що відновлюється після руйнувань.

Формування стратегій професійного розвитку – багатоаспектне завдання, досліджуване в українській і зарубіжній літературі. У вітчизняних роботах підкреслюється необхідність стратегічно орієнтованого управління розвитком персоналу. Ю. Палеха акцентує зв'язок між стратегією організації та стратегією розвитку персоналу [34]; С. Гончарова наголошує на врахуванні як зовнішніх чинників (ринок праці, демографія, технологічні тренди), так і внутрішніх (корпоративна культура, кадровий потенціал) [13]. Цілі розвитку мають бути узгоджені з корпоративними: підвищення якості, інноваційного потенціалу та ефективності [31]. Відповідно, пропонуються моделі індивідуальних планів розвитку керівників, інтегрованих із траєкторіями зростання підприємства.

Необхідність стратегічного підходу обґрунтована і в класичних, і в сучасних концепціях. У межах теорії людського капіталу Т. Шульц та Г. Беккер довели економічну доцільність інвестицій у навчання. Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами (С. Фомбрун, М. Армстронг) підкреслюють інтеграцію розвитку персоналу з бізнес-стратегією, що особливо важливо у кризових і посткризових умовах.

Практика розвинених країн демонструє, що безперервний розвиток управлінських навичок – необхідна умова конкурентоспроможності. Частка витрат на професійне навчання у витратах на робочу силу становить 1–2% і більше в країнах ЄС (Ірландія – 2,79%, Велика Британія – 2,53%, Франція – 1,51%), тоді як в Україні у 2018 р. – лише 0,12% (econstor.eu). Середні витрати на навчання одного працівника в європейських фірмах у рази перевищують українські: у Великій Британії та Ірландії – приблизно у 20 разів, у Франції та Угорщині – у 10, у Польщі – у 4. Невисока увага до розвитку менеджерів

негативно впливає на ефективність: близько 10% компаній щорічно сходять з ринку значною мірою через недостатню кваліфікацію менеджменту та недоінвестування в навчання. Натомість транснаціональні корпорації вибудовують системи безперервного навчання, планування кар'єри та утримання талантів.

В Україні управління персоналом традиційно було зосереджене на поточних завданнях (найм, навчання «за необхідності»), а стратегічний підхід лише формується. Поствоєнні виклики – дефіцит кваліфікованих кадрів і потреба в швидких змінах – вимагають прискорення впровадження стратегічних практик: корпоративних стратегій навчання (на 3–5 років), систем кадрового резерву, інтеграції розвитку персоналу з організаційним розвитком та інноваційними проєктами. О.Олійник доводить стратегічну роль кадрового резерву управлінців у сфері охорони здоров'я [32], що доцільно поширити й на інші сектори.

На Заході концепція Strategic Human Resource Development (SHRD) із 1990-х є стандартом: розвиток персоналу інтегровано з довгостроковою стратегією бізнесу. Серед ознак – системність, довгостроковість, участь топ-менеджменту, фокус на майбутніх компетенціях, вимірювання результатів і гнучкість. Для стратегічної оцінки талантів застосовують, зокрема, модель «9-box grid», що дає змогу приймати рішення щодо просування, інтенсивного розвитку чи заміни кадрів. Корпорації впроваджують довгострокові програми лідерства (наприклад, «Leadership Pipeline» у General Electric) і підтримують розвиток екосистеми через співпрацю з університетами та відкриті онлайн-курси (Google, Microsoft) – це інвестиції у майбутній потік талантів. В умовах глобалізації важливими є ротації між країнами, міжкультурні комунікації та мовна підготовка; для України це означає потребу в ознайомленні з міжнародними практиками через стажування та менторство.

Спільною для української й зарубіжної науки є теза: професійний розвиток управлінців – інвестиція в майбутнє організації. Відмінності зумовлені історичним контекстом і зрілістю управлінських систем: у розвинених економіках стратегічний розвиток став стандартною практикою

(формалізовані стратегії має понад 70% великих компаній), тоді як в Україні цей показник нижчий, але зростає. За умов обмежених ресурсів доцільно пріоритезувати внутрішнє навчання, недорогі онлайн-курси та державно-приватні партнерства. Важливо пам'ятати, що стратегічний розвиток – це не лише програми, а й культура самоосвіти, інноваційності та лідерства, підтримана участю CEO.

Для наочності узагальнимо підходи у вигляді порівняльної матриці стратегій, що синхронізує мету, умови застосування, компетентнісні акценти, інструменти, індикатори та типові ризики (табл. 3.10).

Підсумовуючи: сучасні підходи зводяться до інтеграції розвитку у загальну стратегію організації, прогнозування потреб у навичках і проактивного планування навчання та кар'єрного зростання. Ці засади релевантні як для України, так і для розвинених економік; завданням України є прискорити перехід від реактивних до системних стратегій, щоб підготувати управлінський персонал до масштабних завдань повоєнного відродження.

Представлена класифікація задає фазову логіку переходу «криза → стабілізація → адаптація → інновації», узгоджуючи короткострокову керованість із довгостроковим зростанням.

Запропонований комплекс заходів забезпечує узгоджений перехід між етапами відновлення (криза – стабілізація – адаптація – інновації), мінімізує ризики затримок у розвитку управлінських спроможностей і створює підґрунтя для стійкого підвищення результативності підприємств. На підставі проведеного аналізу сформовано інтегрований стратегічний підхід, що поєднує внутрішньоорганізаційні механізми розвитку персоналу та інструменти державної політики. Метою є створення цілісної системи безперервного підвищення компетентностей управлінців, здатної забезпечити швидке відновлення та інноваційний розвиток підприємств.

Таблиця 3.10

Порівняльна матриця стратегій

Стратегії	Мета	Коли застосовувати	Ключові компетентності	Основні інструменти	КРІ приклади	Ризики/обмеження
Адаптивна	Гнучкість і швидкість реагування	Нестабільне середовище; після стабілізації	Емоційна стійкість, управління змінами, стратегічне мислення, креативність, комунікації	Модульні онлайн-курси, ротація, наставництво/коучинг, тренінги change, кризові симуляції, кейс-клаби	% менеджерів з ІПР; час рішень; виконання OKR; індекс адаптивності	Фрагментація зусиль; перевантаження змінами
Інноваційна	Інноваційне мислення й технології	Модернізація, цифрова трансформація, зростання	Цифрова грамотність, дані/AI, agile/lean, трансформаційне лідерство	LMS/MOOCs, AI, VR/AR, симуляції, лабораторії знань, партнерства	Частка інновацій; час до впровадження; % сертифікацій	Опір змінам; ресурсні/техн. бар'єри
Стабілізаційна	Стійке функціонування та інституційна пам'ять	Після шоків/криз	Базовий менеджмент, планування, право/політики, культура	Курси/сертифікації, MBA, наставництво, бази знань, стандарти	Плинність; кадровий резерв; % планів навчання	Інерційність; низька гнучкість
Кризова	Готовність до екстрених дій	Під час кризи та ранне відновлення	Антикризове управління, ВСП/сценарії, швидкі рішення, комунікації, стресостійкість	Антикризові тренінги/симуляції, ВСП, ділові ігри, психопідтримка, коучинг	MTTR; % криз-підготовки; стрес-тести	Ризик «вічної надзвичайності», вигорання

1. Цифровізація та безперервне навчання. Запровадження LMS із модульними курсами, мікронавчання, дистанційних форматів для розподілених команд та симуляцій кризових сценаріїв. Створення електронних портфоліо управлінців із інтеграцією в HRIS для індивідуалізації траєкторій розвитку та моніторингу результатів.

2. Інституціоналізація навчальної культури. Формування середовища, у якому розвиток є нормою: спільноти практик, участь у професійних асоціаціях, ведення електронних портфоліо компетентностей та інтеграція даних про навчання з HR-аналітикою для прийняття управлінських рішень.

3. Кадровий резерв, кар'єрне планування та наставництво. Створення резерву на управлінські посади з прозорими критеріями відбору, індивідуальними траєкторіями розвитку та плановими ротаціями. Інститут наставництва забезпечує передачу інституційної пам'яті та швидку адаптацію молодих керівників. Навчання пов'язується з кар'єрними рішеннями, винагородою та мотиваційними інструментами, із урахуванням принципів інклюзії.

4. Розвиток стійкості, лідерства та «м'яких» компетентностей. У стратегію включаються модулі з антикризового управління, прийняття рішень в умовах невизначеності, ефективної комунікації, командної взаємодії та управління стресом. Важливим є розвиток емоційного інтелекту та міжкультурних компетентностей для інтеграції у міжнародні бізнес-ланцюги.

5. Стандартизація та сертифікація. Визначення профілів компетентностей для різних рівнів управління, узгодження освітніх програм із цими профілями та запровадження незалежної сертифікації. Створення національного реєстру сертифікованих менеджерів підвищить прозорість ринку та сприятиме визнанню кваліфікацій.

6. Державно-приватна координація та стимули. Оновлення нормативної бази професійного розвитку з урахуванням повоєнних викликів; запровадження фінансових стимулів для роботодавців (співфінансування навчання, податкові інструменти), а також галузевих програм масової підготовки управлінців.

Партнерства бізнесу з університетами та бізнес-школами (спільні центри, стажування, дуальні формати) забезпечать системність та масштабованість розвитку.

З урахуванням галузевої гетерогенності попиту на управлінські компетентності секторальні напрями деталізують універсальні підходи (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Матриця секторальних стратегій професійного розвитку управлінського персоналу

Пріоритетний сектор	Ключові потреби в управлінських компетенціях	Пріоритетні напрями стратегії розвитку
ОПК / MilTech	Управління інноваціями та R&D; комерціалізація технологій подвійного призначення; управління ланцюгами постачання в умовах високих ризиків; GR та взаємодія з державними органами.	Створення спільних програм MBA між бізнес-школами та технічними університетами; програми стажування в провідних західних оборонних компаніях; спеціалізовані тренінги з експортного контролю.
Енергетика	Управління проектами децентралізованої генерації; залучення інвестицій у відновлювану енергетику (ВДЕ); енергетичний менеджмент та аудит; розуміння регуляторної політики ЄС.	Цільові програми з управління енергетичними проектами; сертифікаційні програми для фахівців з енергоефективності; навчальні візити до країн ЄС для вивчення досвіду децентралізації.
Будівництво та інфраструктура	Управління великими інфраструктурними проектами; впровадження сучасних будівельних технологій (BIM); прозорі закупівлі та антикорупційний комплаєнс; сталє та "зелене" будівництво.	Запровадження сертифікації (напр., RMP) для керівників державних проєктів; спеціалізовані курси з публічних закупівель; програми з впровадження стандартів сталого будівництва.
Агропромисловий комплекс	Управління ланцюгами постачання в кризових умовах; впровадження точного землеробства; залучення інвестицій у глибоку переробку; міжнародний трейдинг та управління ризиками.	Розвиток аграрних бізнес-шкіл та програм MBA з агробізнесу; тренінги з управління експортною логістикою; курси з фінансового моделювання інвестиційних проєктів.
ІТ-сектор	Продуктовий менеджмент; гнучке управління проектами (Agile, Scrum); вихід на глобальні ринки та міжнародні продажі; управління талантами в умовах глобальної конкуренції	Підтримка освітніх ініціатив ІТ-кластерів; створення програм "mini-MBA" для технічних керівників; менторські програми із залученням засновників успішних стартапів.

Секторальні пріоритети не підміняють базові вимоги до розвитку, а адаптують їх до техніко-регуляторної специфіки галузей. Запропоновані заходи є взаємопов'язаними і утворюють цілісну систему розвитку управлінського персоналу на рівні підприємства. Їх реалізація дозволить українським компаніям не лише підняти кваліфікаційний рівень своїх менеджерів, а й закласти основу для інноваційного розвитку, підвищення стійкості до криз, швидкої адаптації в умовах післявоєнної перебудови ринку. Як було підкреслено дослідниками, ефективне управління є ключовим фактором стабілізації економіки, модернізації виробництва та інтеграції країни у світові ринки. Впровадження зазначених пропозицій на мікрорівні (підприємств) забезпечить саме такий рівень управління.

Щоб узагальнити взаємозв'язок між проблемами та запропонованими рішеннями, подамо інтегровану табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Основні проблеми професійного розвитку управлінського персоналу та стратегічні заходи їх вирішення

Виявлені проблеми	Рекомендовані стратегічні заходи і рішення
Дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів внаслідок міграції та втрат війни; «витік мізків» за кордон.	<ul style="list-style-type: none"> – Масові програми підготовки нових управлінців (державні курси, гранти на навчання у бізнес-школах). – Створення привабливих умов для повернення талановитих менеджерів з-за кордону (стимули, кар'єрні можливості). – Швидка перепідготовка фахівців суміжних професій у менеджери.
Руйнування системи підготовки управлінців, застарілі освітні програми, розрив між освітою і потребами ринку.	<ul style="list-style-type: none"> – Модернізація освітніх програм з урахуванням сучасних викликів (кризовий менеджмент, цифрова економіка). – Розвиток державно-приватного партнерства: участь бізнесу в формуванні навчальних планів, дуальні програми. – Створення навчальних центрів при підприємствах, корпоративних університетів.
Низький рівень розвитку антикризових навичок, брак компетентностей управління змінами та ризиками.	<ul style="list-style-type: none"> – Запровадження тренінгів зі стратегічного мислення, управління проектами, сценарного планування. – Обов'язкові курси з антикризового менеджменту для керівників різного рівня. – Обмін досвідом: кейси успішного подолання криз у бізнесі, навчальні симуляції кризових ситуацій.

Виявлені проблеми	Рекомендовані стратегічні заходи і рішення
Недостатня увага до «soft skills»: слабкі навички лідерства, комунікації, мотивації команд у керівників.	<ul style="list-style-type: none"> – Програми розвитку лідерських якостей, емоційного інтелекту, командного менеджменту. – Наставництво і коучинг: прикріплення молодих менеджерів до досвідчених керівників-наставників. – Регулярна оцінка управлінських компетенцій 360° та індивідуальні плани розвитку «м'яких» навичок.
Відсутність єдиних стандартів і координації в системі розвитку управлінців; слабка мотивація до навчання.	<ul style="list-style-type: none"> – Розробка національних професійних стандартів для управлінців, запровадження сертифікації. – Створення реєстру сертифікованих менеджерів, визнання сертифікатів при просуванні по службі. – Матеріальне і нематеріальне заохочення керівників за досягнуті результати навчання (кар'єрне зростання, премії).

Таким чином, запропонований підхід забезпечує узгоджений перехід між етапами «криза – стабілізація – адаптація – інновації», поєднуючи мікрорівень підприємств із макрорівнем державної політики. Його реалізація дозволить сформувати кваліфіковану, гнучку та конкурентоспроможну управлінську спільноту, здатну прискорити відродження економіки України.

Як видно з таблиці, запропоновані заходи охоплюють як ліквідацію наявних “вузьких місць” (дефіциту компетентних кадрів, застарілих програм, браку кризових умінь), так і створення умов для довгострокового розвитку управлінського потенціалу. Важливо підкреслити, що всі ці рекомендації взаємопов'язані і повинні реалізовуватися комплексно. Лише поєднання зусиль держави (нормативна підтримка, стимулювання, координація), бізнесу (інвестиції в людей, участь у освітніх ініціативах) та самих управлінців (особиста мотивація до навчання) здатне дати синергійний ефект. Запропонована стратегія професійного розвитку управлінського персоналу відповідає особливостям повоєнної економіки України і спрямована на вирішення актуальних проблем. Її реалізація дозволить відновити управлінський потенціал країни, втрачений за роки війни, та закласти основу для подальшого зростання і модернізації. Підвищення кваліфікації та компетентності менеджерів безпосередньо вплине на якість управлінських рішень, продуктивність підприємств і темпи економічного відновлення. Формування нового покоління управлінців, обізнаних із сучасними методами менеджменту та здатних діяти в умовах нестабільності, сприятиме

інноваційному розвитку і конкурентоспроможності української економіки на глобальному рівні.

Успіх впровадження стратегії залежить від кількох передумов. По-перше, необхідне належне фінансування: з боку держави – через бюджетні програми та гранти, а з боку підприємств – за рахунок збільшення витрат на навчання персоналу до рівня хоча б 1–2% фонду оплати праці (у розвинених країнах цей показник уже давно перевищує зазначений рівень). По-друге, потрібна інституційна підтримка – створення центрів компетенцій, дорадчих органів при міністерствах та асоціаціях бізнесу, що забезпечуватимуть методичний супровід і координацію програм. По-третє, важливо залучати міжнародну допомогу й експертизу: використовувати програми технічної допомоги ЄС, Світового банку, ООН, а також організувати стажування українських менеджерів за кордоном і обмін досвідом із країнами, які пройшли через відбудову після воєн.

У межах інтегрованої стратегії передбачено чотири типові моделі розвитку (адаптивна, інноваційна, стабілізаційна, кризова) та визначено умови їх застосування. Сформовано комплекс практичних заходів для підприємств (корпоративні програми, наставництво, розвиток soft skills, безперервне навчання), а також секторальні стратегії для ключових галузей. Багаторівневий підхід поєднує інструменти держави та бізнесу, створюючи цілісну систему управлінського розвитку.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці інтегрованої стратегії, що враховує повоєнні реалії й включає інноваційні елементи: цифрові інструменти навчання, незалежну сертифікацію та міжнародну кооперацію у підготовці кадрів. Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані в державній політиці розвитку людського капіталу, у діяльності корпоративних академій та центрів післядипломної освіти, а також у програмах підвищення кваліфікації керівників на рівні підприємств.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить формування кваліфікованої, гнучкої та проактивної спільноти управлінців, що стане ключовою умовою ефективного управління, успішної модернізації та прискореного відродження економіки України.

3.3. Прогнозування потреби у професійному розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки

Довгострокове планування професійного розвитку управлінського персоналу неможливе без науково обґрунтованого прогнозу. Однак в умовах повоєнної економіки традиційні методи прогнозування є малоефективними.

У контексті повоєнної економіки України особливої актуальності набуває застосування сценарного підходу до прогнозування потреб у професійному розвитку управлінського персоналу. На відміну від класичних екстраполяційних методів, що спираються на інерційне продовження минулих тенденцій, сценарний аналіз дозволяє враховувати структурні розриви, непередбачуваність зовнішнього середовища та множинність траєкторій розвитку. Саме тому прогнозування компетентнісних потреб управлінців у посткризових умовах має базуватися не на пошуку єдиної «правильної» картини майбутнього, а на формуванні спектра можливих сценаріїв, кожен з яких окреслює власний набір викликів і вимог до управлінських якостей.

Методологічне підґрунтя сценарного підходу становлять кілька комплементарних інструментів. По-перше, сценарне планування, яке передбачає ідентифікацію ключових рушійних сил та невизначеностей, їх комбінацію у вигляді сценарних матриць і подальший опис альтернативних моделей майбутнього. Це дозволяє структурувати невизначеність та виокремити компетентності, без яких організація не зможе ефективно функціонувати за кожного сценарію.

По-друге, застосування методу Дельфі дає можливість забезпечити наукову обґрунтованість прогнозу. Залучення експертної панелі (представники бізнесу, державних інституцій, наукового середовища та міжнародні консультанти) дозволяє досягти консенсусу щодо ймовірності реалізації різних сценаріїв і відносної важливості управлінських компетенцій. Послідовні раунди

опитування з анонімним зворотним зв'язком мінімізують вплив авторитетів і надають збалансовану картину пріоритетів.

Доповнюючими інструментами виступають морфологічний аналіз, який дає змогу побудувати «простір можливих станів» через комбінацію ключових параметрів (роль держави, доступ до ресурсів, бізнес-клімат), а також крос-імпакт-аналіз, що дозволяє оцінити взаємний вплив рушійних сил (наприклад, як темпи інтеграції до ЄС корелюють із розвитком енергетичного сектору або як інноваційні прориви впливають на оборонну промисловість) [42].

Таким чином, сценарний підхід забезпечує не лише варіативність прогнозів, але й інтеграцію якісних і кількісних методів, що дає можливість сформувати систему компетентнісних орієнтирів. Їх практична цінність полягає в тому, що результати сценарного аналізу можуть бути використані як основа для розробки корпоративних програм розвитку персоналу, секторальних стратегій і державних освітньо-кадрових політик.

Класичні кількісні методи, що базуються на екстраполяції минулих тенденцій, втрачають свою прогностичну силу в умовах структурних змін. Тому пропонується використання гібридної методики, що поєднує:

сценарне планування (розробляє кілька альтернативних, але правдоподібних сценаріїв майбутнього, що дозволяє структурувати невизначеність та проаналізувати потреби в компетенціях за кожного з варіантів);

метод Дельфі (це структурована процедура отримання консенсусної думки групи незалежних експертів через серію анонімних опитувань. Метод дозволяє отримати науково обґрунтовану оцінку ймовірності сценаріїв та важливості компетенцій).

Для подолання невизначеності та уникнення хиб екстраполяції минулих тенденцій побудовано три альтернативні сценарії розвитку до 2035 року. Кожен сценарій описує комбінацію ключових рушійних сил (масштаб міжнародної допомоги, швидкість реформ, модель розвитку ОПК, глибина інтеграції до ЄС) та задає рамки для оцінювання потреб у компетенціях управлінців.

У табл. 3.13 наведено узагальнені параметри сценаріїв: роль держави, пріоритетні сектори та очікуваний стан бізнес-клімату. Це створює підґрунтя для подальшого кількісного ранжування компетенцій у розрізі кожного сценарію.

Таблиця 3.13

Сценарії повоєнного економічного розвитку України (2025-2035)

Параметр	Сценарій «Швидка євроінтеграція»	Сценарій «Технологічна фортеця»	Сценарій «Інерційна відбудова»
Рушійна сила	Глибока інтеграція в ЄС, ПІІ	Національна безпека, експорт озброєнь	Зовнішня фінансова допомога
Роль держави	Регуляторна, гармонізація з ЄС	Домінуюча, державні замовлення	Висока, але неефективна, бюрократична
Ключові сектори	АПК, ІТ, ВДЕ, переробна промисловість	ОПК, аерокосмічна галузь, кібербезпека	Сировинний експорт, торгівля
Бізнес-клімат	Сприятливий, прозорий, конкурентний	Змішаний, високий рівень держконтролю	Нестабільний, високі корупційні ризики

Порівняння сценаріїв показує різні профілі запиту на управлінські компетентності [43]:

«Швидка євроінтеграція»: акцент на міжнародній правовій грамотності, управлінні транснаціональними проєктами, ESG-менеджменті та міжкультурних комунікаціях.

«Технологічна фортеця»: провідну роль відіграють інноваційність, комерціалізація R&D, управління складними портфелями оборонних проєктів, компетенції експортного контролю.

«Інерційна відбудова»: критичними стають антикризове управління, ризик-менеджмент, збереження операційної безперервності (BCP) і робота в умовах дефіциту ресурсів.

Таким чином, сценарії задають контекстні вимоги до профілів управлінців і слугують базою для Delphi-оцінювання важливості компетенцій.

Для отримання кількісної оцінки важливості управлінських компетенцій пропонується проведення дослідження за методом Дельфі.

Процедура дослідження:

Формування експертної панелі: 20 експертів, що представляють ключові групи стейкхолдерів (топ-менеджери, представники бізнес-асоціацій, науковці, представники органів державної влади, міжнародні консультанти). Експертам розсилається анонімна анкета з проханням оцінити ймовірність реалізації кожного сценарію та важливість кожної компетенції для кожного зі сценаріїв. Експертам розсилається зведений звіт з результатами першого раунду та пропонується переглянути свої оцінки, обґрунтовуючи суттєві відхилення від середньогрупової оцінки. Ця процедура дозволяє отримати стабільну, узгоджену експертну оцінку. Результати Дельфі-опитування дозволяють побудувати синтезований прогноз та виділити кілька груп компетенцій. Щоб отримати кількісно обґрунтовані пріоритети компетенцій за кожним сценарієм, проведено два раунди Delphi-опитування (панель із 20 експертів: топ-менеджери, представники бізнес-асоціацій, науковці, держоргани, міжнародні консультанти). Експерти незалежно оцінювали ймовірність реалізації сценаріїв і важливість компетенцій за 5-бальною шкалою, після чого переглядали свої оцінки з урахуванням агрегованих результатів (медіани та міжквартильної ширини). Табл. 3.14 відображає середні бали важливості компетенцій у перетині зі сценаріями.

Отримані результати дозволяють виокремити дві групи:

Крос-сценарні (універсальні) компетенції з послідовно високими оцінками: VUCA-лідерство, управління ризиками, емоційний інтелект, етичне лідерство. Вони формують «ядро» програм розвитку для всіх підприємств незалежно від траєкторії макросередовища.

Сценаріо-специфічні компетенції, важливість яких суттєво зростає залежно від сценарію:

для євроінтеграції – міжкультурна взаємодія, європейське регулювання, управління партнерствами та грантовими проєктами;

для технологічної фортеці – інноваційність, комерціалізація технологій, програми подвійного призначення, експортний комплаєнс;

для інерційної відбудови – кризові фінанси, операційна стійкість, гнучке ресурсне планування.

**Прогнозована потреба в управлінських компетенціях за сценаріями
(результати Дельфі-опитування)**

Компетенція (скорочено)	Важливість для сценарію «Швидка євроінтеграція» (середній бал)	Важливість для сценарію «Технологічна фортеця» (середній бал)	Важливість для сценарію «Інерційна відбудова» (середній бал)
1.1. VUCA-лідерство	4.8	4.9	4.7
1.2. Управління ризиками	4.7	4.8	5.0
1.3. Інноваційність	4.5	4.9	3.2
2.1. Емоційний інтелект	4.9	4.6	4.8
2.2. Трансформаційне лідерство	4.6	4.4	4.0
2.3. Розвиток талантів	4.4	4.1	4.5
3.1. Управління проектами	4.7	4.5	4.2
3.2. Етичне лідерство	4.9	4.0	4.8
3.3. Міжкультурна взаємодія	5.0	3.8	3.5

Примітка: оцінки наведені за 5-бальною шкалою, де 1 – неважливо, 5 – критично важливо.

Практичний висновок: ядрові модулі мають бути закладені у всі корпоративні програми, а варіативні треки – добиратися відповідно до галузі та домінуючого сценарію регіону/ринку.

Системне вирішення проблем професійного розвитку, ідентифікованих на етапі діагностики, вимагає впровадження на рівні підприємств цілісного організаційного механізму. Цей механізм має включати чітке розуміння того, якими компетенціями повинен володіти сучасний український управлінець, як об'єктивно оцінити наявний рівень цих компетенцій та як цілеспрямовано розвивати кадровий потенціал для забезпечення сталості та конкурентоспроможності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Традиційні корпоративні моделі компетенцій, здебільшого орієнтовані на максимізацію ефективності та прибутку в умовах відносно стабільного ринкового середовища, виявляються недостатньо адекватними для реалій повоєнної економіки України. Оцінювати діяльність управлінського персоналу потрібно не лише за досягненням планових показників, але й за його здатністю

забезпечувати безперервність бізнес-процесів під час криз, зберігати команду та знаходити нові можливості в умовах хаосу.

Результати систематизації ключових управлінських компетенцій, релевантних для умов повоєнної відбудови, узагальнено у вигляді компетентнісної моделі, представленої в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Компетентнісна модель управлінського персоналу епохи відбудови

Кластер компетенцій	Назва компетенції	Визначення	Поведінкові індикатори
1. Стратегічна стійкість та антикризове лідерство	1.1. Управління в умовах невизначеності (VUCA-лідерство)	Здатність аналізувати складні, динамічні ситуації, приймати ефективні рішення за умов обмеженої інформації та гнучко адаптувати стратегію до змін.	<ul style="list-style-type: none"> - Приймає рішення, не чекаючи повної інформації, спираючись на аналіз сценаріїв та оцінку ймовірностей. - Швидко коригує плани команди у відповідь на нові зовнішні виклики. - Чітко комунікує команді причини змін та оновлені пріоритети.
	1.2. Управління ризиками	Системний підхід до ідентифікації, оцінки, моніторингу та мінімізації операційних, фінансових, репутаційних та безпекових ризиків.	<ul style="list-style-type: none"> - Інтегрує оцінку ризиків у процес планування. - Розробляє та регулярно оновлює плани дій у надзвичайних ситуаціях (ВСП). - Заохочує відкрите обговорення потенційних проблем у команді.
	1.3. Інноваційність та цифрова грамотність	Здатність ініціювати, впроваджувати та управляти технологічними та організаційними інноваціями для підвищення стійкості та конкурентоспроможності.	<ul style="list-style-type: none"> - Постійно відстежує нові технології у своїй галузі. - Ініціює пілотні проекти з впровадження нових цифрових інструментів. - Підтримує ідеї підлеглих, спрямовані на оптимізацію процесів.
2. Лідерство, орієнтоване на людей	2.1. Емоційний інтелект та емпатія	Здатність розпізнавати, розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших для побудови довірчих відносин та підтримки психологічного добробуту команди.	<ul style="list-style-type: none"> - Активно слухає підлеглих, намагаючись зрозуміти їхню точку зору та емоційний стан. - Зберігає спокій та конструктивність у стресових ситуаціях. - Надає індивідуальну підтримку членам команди.
	2.2. Трансформаційне та автентичне лідерство	Здатність надихати та мотивувати команду на досягнення амбітних цілей через особистий приклад, чітке бачення та побудову відносин на основі довіри та прозорості.	<ul style="list-style-type: none"> - Формулює та доносить до команди надихаюче бачення майбутнього. - Демонструє послідовність між словами та діями, дотримується етичних принципів. - Делегує повноваження, сприяючи професійному зростанню команди.
	2.3. Розвиток талантів та наставництво	Створення середовища, що сприяє безперервному навчанню та розвитку співробітників, виявлення та підтримка талантів всередині організації.	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярно надає конструктивний зворотний зв'язок підлеглим. - Допомагає членам команди складати індивідуальні плани розвитку. - Виступає в ролі наставника для менш досвідчених колег.

Продовження таблиці 3.15

Кластер компетенцій	Назва компетенції	Визначення	Поведінкові індикатори
3. Соціальна відповідальність та відбудова	3.1. Управління проектами відбудови	Володіння знаннями та навичками для планування, реалізації та контролю проектів, спрямованих на відновлення інфраструктури, виробництва чи соціальних об'єктів.	<ul style="list-style-type: none"> - Застосовує сучасні методології управління проектами. - Ефективно управляє ресурсами та координує роботу різних стейкхолдерів. - Забезпечує прозору звітність про хід реалізації проєкту.
	3.2. Етичне лідерство та антикорупційна стійкість	Дотримання найвищих стандартів доброчесності, прозорості та підзвітності; активна протидія корупційним проявам.	<ul style="list-style-type: none"> - Впроваджує та дотримується чітких антикорупційних політик. - Приймає рішення на основі об'єктивних критеріїв, уникаючи конфлікту інтересів. - Створює атмосферу, в якій співробітники не бояться повідомляти про етичні порушення.
	3.3. Міжкультурна взаємодія	Здатність ефективно комунікувати та співпрацювати з представниками інших країн та культур, враховуючи їхні бізнес-практики та очікування.	<ul style="list-style-type: none"> - Адаптує свій стиль комунікації до культурних особливостей іноземних партнерів. - Демонструє повагу до культурних відмінностей. - Успішно будує довгострокові робочі відносини з міжнародними колегами.

Ця модель є системною основою, що може бути використана для розробки профілів посад, оцінки персоналу та формування цільових програм розвитку. Застосування моделі передбачає послідовні кроки:

Оцінювання: базова діагностика компетенцій (360°, асесмент-центр, кейс-інтерв'ю) з мапуванням на поведінкові індикатори.

GAP-аналіз: визначення розривів між поточним і цільовим рівнями для критичних ролей/підрозділів.

Дизайн програм: формування ядрових модулів (VUCA, ризики, ЕІ, етика) та сценарних треків (євроінтеграція / технологічна фортеця / інерційна відбудова), інтегрованих у LMS/HRIS.

1. Пілот і масштабування: запуск на високопріоритетних ділянках (ОПК/логістика/енергетика), подальше розгортання з урахуванням результатів.

2. Моніторинг: регулярне відстеження КРІ (закриття компетенційних розривів, заповнюваність кадрового резерву, показники ВСР, швидкість рішень), коригування контенту та методик.

Представлена модель виступає операційною рамкою: вона замикає сценарне прогнозування та експертні оцінки на конкретні управлінські

практики – профілі ролей, навчальні програми та управління талантами, – що безпосередньо впливає на стійкість і конкурентоспроможність підприємств у повоєнний період.

У сучасних умовах післявоєнної відбудови України прогнозування потреби у професійному розвитку управлінського персоналу набуває виняткового значення. Традиційні підходи, що ґрунтуються на екстраполяції минулих тенденцій, виявляються недостатньо ефективними через масштабні структурні зрушення, руйнування виробничих і соціальних інфраструктур та радикальні зміни в зовнішньому середовищі. Тому для створення адекватної системи кадрового забезпечення потрібне використання сценарного підходу, який дозволяє врахувати багатовекторність майбутніх траєкторій розвитку та високий рівень невизначеності.

Сценарне планування, застосоване у дослідженні, дало змогу сформулювати три базові сценарії розвитку України до 2035 року – «Швидка євроінтеграція», «Технологічна фортеця» та «Інерційна відбудова». Кожен із них відображає різні конфігурації взаємодії держави, бізнесу та міжнародних партнерів і, відповідно, задає відмінний профіль вимог до управлінських компетенцій. Так, у разі інтеграції до ЄС акцент робиться на міжнародному праві, ESG-менеджменті та міжкультурній комунікації; у сценарії технологічної фортеці провідними є інноваційність, комерціалізація технологій і компетенції експортного контролю; а за інерційної відбудови найбільш затребуваними стають антикризове управління, ризик-менеджмент та вміння забезпечувати безперервність бізнесу в умовах ресурсних обмежень. Такий підхід дозволив системно співвіднести макроекономічні траєкторії з кадровими потребами та чітко показати, що розвиток управлінців є ключовим фактором успішності кожного зі сценаріїв.

Методологічно значущим кроком стало використання методу Дельфі, який забезпечив експертну верифікацію і кількісне ранжування компетенцій у розрізі сценаріїв. Залучення представників бізнесу, органів влади, академічного середовища та міжнародних консультантів дало змогу уникнути суб'єктивності

й сформувані збалансовані бачення майбутніх потреб. Результати дослідження дозволили виокремити ядро крос-сценарних компетенцій – VUCA-лідерство, управління ризиками, емоційний інтелект та етичне лідерство. Ці компетенції визнані критично важливими за будь-якого сценарію розвитку, адже саме вони забезпечують адаптивність та стійкість організацій у динамічному середовищі. Поряд із цим, було визначено низку сценаріо-специфічних компетенцій, значення яких різко зростає за певних умов. Таким чином, створено основу для диференційованого підходу до програм розвитку персоналу: універсальні модулі формують обов'язкове ядро підготовки, тоді як варіативні треки добираються залежно від сектора та регіональних особливостей [42].

Подальший крок дослідження полягав у розробці компетентнісної моделі управлінського персоналу епохи відбудови. Вона поєднує результати сценарного аналізу та експертних оцінок у цілісну структуру, що включає три кластери: стратегічна стійкість та антикризове лідерство; лідерство, орієнтоване на людей; соціальна відповідальність і відбудова. Кожна компетенція отримала чітке визначення та набір поведінкових індикаторів, які дозволяють використовувати модель у HR-практиках – від оцінки персоналу та формування профілів посад до проектування індивідуальних планів розвитку й побудови корпоративних навчальних програм. Це надає інструментальній базі для того, щоб стратегічні підходи до прогнозування були трансформовані у практичні механізми управління кадрами.

Розроблена гібридна методика сценарного прогнозування потреби в управлінських компетенціях для повоєнної економіки України інтегрує інструменти сценарного планування, методу Дельфі, морфологічного та крос-імпакт-аналізів і містить формалізований алгоритм трансформації експертних оцінок у вагові коефіцієнти для систем HR-аналітики та пріоритезації інвестицій у навчання. Методика забезпечує кількісне ранжування управлінських компетенцій за альтернативними траєкторіями розвитку економіки («швидка євроінтеграція», «технологічна фортеця», «інерційна відбудова»), виокремлює крос-сценарне ядро (VUCA-лідерство, управління

ризиками, емоційний інтелект, етичне лідерство) та сценарно-специфічні компетенції.

Отже, доведено, що прогнозування потреб у розвитку управлінського персоналу має ґрунтуватися на інтегрованій методології, яка поєднує сценарне планування, метод Дельфі та допоміжні інструменти (морфологічний та крос-імпакт-аналіз). Такий підхід не лише дозволяє моделювати різні варіанти економічного майбутнього України, але й створює систему компетентнісних орієнтирів для бізнесу і держави. В умовах повоєнної відбудови ці орієнтири є критично важливими, оскільки дозволяють заздалегідь формувати управлінські кадри, здатні не лише реагувати на кризові виклики, а й вести підприємства та країну в цілому до довгострокового зростання.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи розроблено та науково обґрунтовано методичне забезпечення професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки України, що охоплює діагностику, оцінювання, прогнозування та стратегічне планування розвитку управлінських компетенцій. Сформовано цілісну багаторівневу модель, яка поєднує кількісні методи оцінювання, компетентнісне моделювання, сценарне прогнозування та практичні механізми інтеграції результатів у систему управління персоналом підприємств.

Обґрунтовано, що професійний розвиток управлінського персоналу має розглядатися не як освітня активність, а як керований інвестиційний процес, орієнтований на підвищення результативності управлінської праці та стійкість підприємств. На цій основі обґрунтовано інтегральний показник професійного розвитку управлінського персоналу, який відображає співвідношення між результативністю управлінської діяльності (динамікою виручки, рівнем

непродуктивних втрат) та обсягом інвестицій у розвиток персоналу (навчання, автоматизація, атестація, кар'єрне просування). Застосування методів факторного аналізу й таксономії дало змогу визначити вплив окремих елементів інвестування на загальну ефективність і здійснити кількісне ранжування підприємств за рівнем розвитку управлінських кадрів. Результати апробації на вибірці промислових підприємств підтвердили аналітичну придатність розробленого індикатора для оцінювання ефективності витрат і побудови рейтингових профілів.

Удосконалено компетентнісну модель управлінського персоналу епохи відбудови, побудовану на основі трьох взаємопов'язаних кластерів: стратегічна стійкість і антикризове лідерство; лідерство, орієнтоване на людей; соціальна відповідальність та відбудова. Для кожного кластеру визначено дефініції, поведінкові індикатори та зв'язки з основними HR-процесами (оцінювання 360°, GAP-аналіз, кадровий резерв, індивідуальні траєкторії розвитку). Модель забезпечує сценарне налаштування навчальних програм, інтегрується з показниками стійкості бізнесу і дозволяє відстежувати вплив розвитку компетенцій на операційну ефективність підрозділів. Її впровадження створює основу для переходу до data-driven управління людським капіталом, коли розвиток персоналу підкріплюється кількісними показниками результативності.

Обґрунтовано та реалізовано гібридну методику сценарного прогнозування потреби в управлінських компетенціях, що поєднує сценарне планування, метод Дельфі, морфологічний і крос-імпакт-аналізи. Вона забезпечує кількісне ранжування компетенцій за трьома альтернативними траєкторіями розвитку («швидка євроінтеграція», «технологічна фортеця», «інерційна відбудова»), виокремлює крос-сценарне ядро ключових компетенцій (VUCA-лідерство, управління ризиками, емоційний інтелект, етичне лідерство) та визначає сценаріо-специфічні компетенції, характерні для різних варіантів макросередовища. Методика довела свою практичну ефективність як інструмент сценарного планування розвитку управлінських кадрів і підвищення гнучкості організацій у період післявоєнного відновлення.

Сформовано систему практичних рекомендацій щодо реалізації стратегій професійного розвитку управлінського персоналу, яка включає цифровізацію навчального процесу, розвиток культури безперервного навчання, формування кадрового резерву та наставництва, сертифікацію компетенцій і державно-приватну координацію у сфері підготовки кадрів. Запропоновано інтегровану рамку переходу між фазами «криза – стабілізація – адаптація – інновації», що поєднує внутрішньоорганізаційні механізми та елементи державної політики у сфері розвитку людського капіталу.

Узагальнюючи, результати третього розділу дозволили сформувати цілісну методологічну та прикладну систему забезпечення професійного розвитку управлінського персоналу, яка поєднує діагностику поточного стану, оцінку ефективності інвестицій, прогнозування майбутніх потреб і проектування компетентнісних моделей. Реалізація запропонованого підходу сприятиме підвищенню стійкості підприємств, зміцненню кадрового потенціалу та формуванню нової генерації управлінців, здатних забезпечити інноваційне зростання й конкурентоспроможність української економіки в умовах повоєнного відновлення.

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їхнього використання для розробки корпоративних програм розвитку персоналу, секторальних стратегій та державних політик у сфері людського капіталу. Компетентнісна модель управлінця епохи відбудови може стати методичною основою для закладів післядипломної освіти, бізнес-шкіл і корпоративних академій, спрямованих на підготовку керівників нового покоління. Її впровадження здатне забезпечити створення гнучкої та стійкої управлінської еліти, що стане каталізатором інноваційного розвитку й прискореного відродження української економіки.

Основні результати досліджень, отримані автором у ході написання розділу, опубліковані в роботах [1, 2, 4, 7] (Додаток Е).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукр. науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105.
3. Білоусова А. Ю., Лисянський Е. О., Омеляненко М. О. Професійний розвиток персоналу. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 264–269. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_3_44.
4. Братченко С., Миронова М. Особистісне зростання та його критерії. Харків, 2017. С. 38–46.
5. Василюк С. В. Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності галузі. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. Одеса: ОНМУ, 2011. № 34. С. 158–171.
6. Вертегел С. Я. Оцінка та розвиток персоналу. *Таврійський державний агротехнологічний університет*. 2013. № 2(5). С. 47–53.
7. Виступ радника з питань демократичного врядування ПРООН в Україні Маркуса Бранда. *Вісник НАН України*. 2016. № 2. С. 71.
8. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 4(04). С. 200–204.
9. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Формування та використання інтелектуального капіталу: наук. вид. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
10. Гарафонова О., Дворник І., Дворник О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
11. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561.
12. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення:

монографія / за наук. ред. А. М. Колода. Київ: КНЕУ, 2017. 500 с.

13. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.

14. Гончарова С. Ю., Хоменко П. П. Проблеми професійного розвитку управлінського персоналу підприємства. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 102–105.

15. Гончарова С. Ю., Хоменко П. П. Роль управлінського персоналу та управлінської праці в умовах повоєнної економіки. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 123–127. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.7/STSEPtAIS_2023_proc.pdf.

16. Грибик І. І., Копець Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: http://vlp.com.ua/files/37_10.pdf.

17. Донцова А. Ю. Професійний розвиток як умова зростання конкурентоспроможності персоналу. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. 2014. Вип. 5. С. 71–78.

18. Дудко С. В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Вип. 6(2). С. 57–65.

19. Іванісов О. В., Ачкасова О. В. Проблеми та перспективи професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. С. 240–246.

20. Іванісов О.В., Дем'яненко А. А. Методичне забезпечення оцінювання ефективності діяльності HR-служби. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 81–88.

21. Кара Н. І., Пшик-Ковальська О. О. Професійний розвиток персоналу в умовах міжнародної економічної діяльності підприємств. *Актуальні проблеми*

розвитку економіки регіону. 2018. Вип. 14(1). С. 23–35.

22. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центрально-український науковий вісник*. 2018. Вип. 1. С. 124–134.

23. Лугова В.М., Чуркін А.О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397.

24. Марченко А. М., Ткаченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. Вип. 1. С. 194–197.

25. Миколайчук, І., Беляєва, Н., Горбач, О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 98–103.

26. Миколайчук, І., Жуковська, В., Леонтьєва, А., Абраменко, Д. Оцінка лояльності персоналу та вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*, 2024, 4(29).

27. Мельничук О. І. Управлінська праця та удосконалення її організації в аграрних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Т. 8, Вип. 2. С. 46–51.

28. Миколайчук, І., Беляєва, Н., Горбач, О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 98–103.

29. Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 188 с.

30. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Хоменко П.П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка і суспільство*. 2022 р. № 45.

31. Немцов В. Д., Довгань Л. Е. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. 559 с.

32. Олійник О. О. Розвиток персоналу як складова корпоративної

соціальної відповідальності. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18343>.

33. Офіційний сайт НАБУ. URL: https://nabu.ua/ua/makroekonomichni-pokazniki.html?com_blog_pager_limit=50.

34. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу. Київ: Ліра-К, 2010. 336 с.

35. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 304 с.

36. Перспективи розвитку бізнесу під час війни: ТОП 7 бізнес-ідей для складного часу. 28.06.2023. URL: <https://business.olx.ua/statti/biznes-idei-iakyi-biznes-vidkryty-pid-chas-viiny/>.

37. Про професійний розвиток працівників: Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 39, ст. 462. {Із змінами, внесеними згідно із Законами № 341-IX від 05.12.2019}. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4312-17>.

38. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

39. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ, 2015. 176 с.

40. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2012. 324 с.

41. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз професійного розвитку персоналу підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. С. 118–129.

42. Samoliuk N., Bilan Y., Mishchuk H. Vocational training costs and economic benefits: exploring the interactions. *Journal of Business Economics and Management*. 2021. Vol. 22(6). Pp. 1476–1491.

43. Iastremska O. M., Stamatina G. V., Yaroshenko V. V. Management of Creativity of Managerial Staff of Enterprises: A Theoretical and Practical Review. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2025. № 4. С. 459 – 475.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі узагальнено та вирішено наукове завдання вдосконалення теоретико-методичних і практичних засад професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки України. Проведене дослідження дозволило довести визначальну роль управлінських компетенцій у підвищенні стійкості та конкурентоспроможності підприємств, сформуванню методологічну систему оцінювання, прогнозування й стратегічного управління розвитком управлінців, що має практичне значення для економіки відновлення.

Визначено сутність та особливості професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки. Доведено, що професійний розвиток є не лише освітнім, а й соціально-економічним процесом, який формує основу для зростання людського капіталу та організаційної стійкості. Уточнено, що результативність розвитку управлінців визначається узгодженістю індивідуальних траєкторій навчання зі стратегічними цілями підприємств і динамікою зовнішнього середовища.

Поглиблено теоретико-методологічні засади управління розвитком управлінського персоналу. Встановлено, що ефективне управління компетенціями потребує системного підходу, який охоплює принципи безперервності, адаптивності та вимірюваності результатів. Доведено взаємозв'язок між розвитком управлінських компетенцій та показниками ефективності бізнесу, що підтверджує інвестиційний характер розвитку людського капіталу.

Розроблено комплексну систему оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу. Результати дослідження показали, що використання поєднання економічних і якісних індикаторів дозволяє отримати більш точну оцінку рівня розвитку. Запропонований підхід із включенням непродуктивних втрат (брак, простой, плинність кадрів, тимчасова непрацездатність) як

непрямих показників управлінської ефективності дав змогу розкрити причинно-наслідкові зв'язки між якістю управління й фінансовими результатами підприємства.

Проведена апробація інтегрального показника професійного розвитку на вибірці промислових підприємств засвідчила його аналітичну спроможність. Встановлено, що рівень ефективності управлінського персоналу прямо корелює з обсягом інвестицій у навчання, автоматизацію та атестацію. Отримані результати дозволили виділити групи підприємств за рівнем управлінської ефективності, виявити «вузькі місця» у політиці розвитку персоналу та сформуванню бази для подальшого удосконалення HR-стратегій.

Визначено структурно-логічну модель управлінських компетенцій епохи відбудови. Встановлено, що три ключові кластери – стратегічна стійкість і антикризове лідерство, лідерство, орієнтоване на людей, соціальна відповідальність і відбудова – формують цілісну архітектуру компетентностей сучасного керівника. Її практичне впровадження дозволяє забезпечити сценарну гнучкість навчальних програм, підвищити точність оцінювання персоналу й пов'язати розвиток компетенцій із реальними показниками результативності.

Обґрунтовано використання сценарного підходу до прогнозування потреб у розвитку управлінських компетенцій. Результати сценарного аналізу та Delphi-опитування засвідчили можливість формування альтернативних траєкторій розвитку компетенцій залежно від макроекономічної ситуації. Ідентифіковано крос-сценарне ядро компетенцій (VUCA-лідерство, управління ризиками, емоційний інтелект, етичне лідерство), що залишаються критичними для всіх сценаріїв розвитку, а також специфічні навички, релевантні для кожного з них. Це створює підґрунтя для гнучкого планування навчання й кадрового резерву.

Розроблено практичні рекомендації для підприємств і органів влади щодо формування стратегій професійного розвитку управлінців. Запропоновано впровадження системи безперервного навчання на основі

цифрових платформ, розвиток програм наставництва, сертифікації компетенцій і формування кадрових резервів. Обґрунтовано потребу в державно-приватному партнерстві у сфері навчання, податкових і грантових стимулах для роботодавців, а також інституційному закріпленні принципів безперервного розвитку управлінського персоналу.

Узагальнюючи, результати дослідження підтвердили, що професійний розвиток управлінського персоналу є одним із ключових чинників стабілізації та зростання повоєнної економіки України. Запропоновані методичні підходи, моделі та практичні рекомендації можуть використовуватися для удосконалення державної політики у сфері людського капіталу, підвищення ефективності корпоративного управління й формування компетентних управлінських команд, здатних забезпечити інноваційне оновлення країни.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Вихідні дані для здійснення факторного аналізу

Назва підприємства	Витрати на соціальний пакет, тис.грн.	Витрати на навчання УП, тис.грн.	Витрати на винагороду УП, тис.грн.	Витрати на оплату праці УП, тис.грн.	Витрати на автоматизацію роботи УП тис.грн.	Витрати на атестацію УП, тис.грн.	Витрати на професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри УП, тис. грн.
ТОВ «Украналітика»	254,8	178,1	10878	36261	83,4	28,4	15,8
ТОВ ВІКТОРІАН-УКРАЇНА	75,9	137,4	2396	7987	33,2	12,2	10,87
ТОВ «ЛіфтМаркет»	105,4	32,6	2699	8999	55,7	5,6	14,65
ТОВ «Укрінвестпромторг»	99,6	102,3	7844	22412	60,6	8,9	17,34
ТОВ «СмартСтрой»	344	40,1	6323	18067	37,5	13,2	12,67
ТОВ «Екотехноспектр»	71,3	23,4	790	7340	21,2	6,9	12,8
ТДВ "УКРЛІФТСЕРВІС"	121,9	146,3	6231	20769	65,1	7,8	11,65
ТОВ УКРІНВЕСТПРОМТОРГ	29,5	38,1	3834	12779	17,3	12,2	10,87
ТОВ ХЗСМ	33,9	36,4	2775	9244	24,3	13,6	15,4
ТОВ ОК-ДОБРОБУТ	88,4	42,1	2954	9845	44,3	10,1	27,5
ТОВ ЛІК	143,2	131,1	6439	18396	79,3	9,5	24,65
ТОВ «Карат-Ліфткомплект»	49,7	27,6	1449	4261	20,2	3,2	8,4

Стандартизовані дані для здійснення факторного аналізу

№з/п підприємства	Витрати на соціальний пакет УП	Витрати на навчання УП	Витрати на винагороду УП	Витрати на оплату праці УП	Витрати на автоматизацію роботи УП	Витрати на атестацію УП	Витрати на професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри УП
1	1,46800721	1,76892478	2,11475576	2,40561554	1,63863932	2,75099712	0,102773974
2	-0,453650033	1,04999088	-0,720293767	-0,748498836	-0,513347438	0,194621211	-0,765812928
3	-0,136775306	-0,801219735	-0,619018124	-0,635604878	0,451188458	-0,846865271	-0,0998375749
4	-0,1990761	0,429976639	1,10066235	0,860686276	0,661242942	-0,32612203	0,374097266
5	2,42615045	-0,668738059	0,59227868	0,375978525	-0,329013911	0,352422194	-0,448681807
6	-0,503061007	-0,963730591	-1,2570881	-0,820675111	-1,02776658	-0,641723994	-0,425777893
7	0,0404597109	1,20720247	0,561528319	0,677400928	0,854150121	-0,49970311	-0,628389442
8	-0,952056383	-0,704066506	-0,239652265	-0,213925868	-1,1949528	0,194621211	-0,765812928
9	-0,904793712	-0,734095686	-0,593615652	-0,608273831	-0,894874969	0,415542586	0,0323003919
10	-0,319381081	-0,633409613	-0,533786147	-0,5412291	-0,0375097293	-0,136760851	2,16412626
11	0,269254005	0,938706274	0,631050873	0,412680217	1,46287944	-0,231441441	1,66200198
12	-0,735077757	-0,889540853	-1,03682193	-1,16415386	-1,07063484	-1,22558763	-1,2009873

Додаток Б

Eigenvalues (Spreadsheet2)				
Extraction: Principal components				
Value	Eigenvalue	% Total variance	Cumulative Eigenvalue	Cumulative %
1	4,373223	62,47462	4,373223	62,47462
2	1,099022	15,70031	5,472245	78,17492

Рис. Б.1. Власні значення векторів

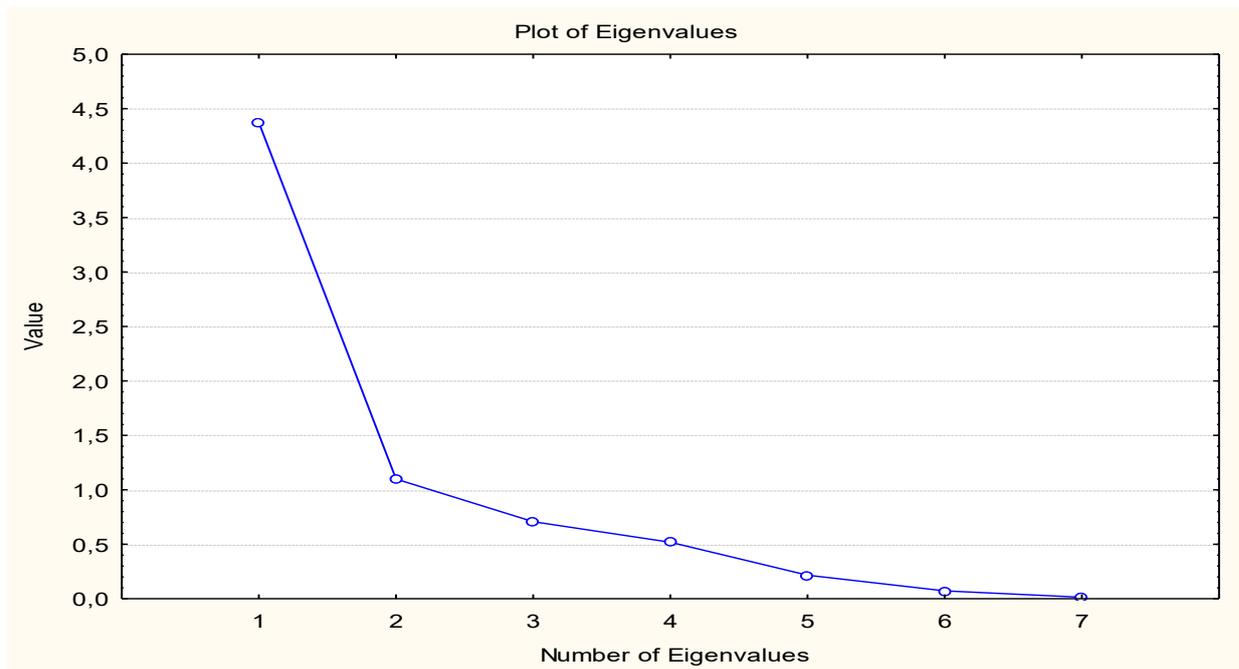


Рис. Б.2. Графік кам'янистої осопі

Додаток В

Значення факторних навантажень при обертанні Varimax

Variable	Factor Loadings (Var Extraction: Principal c (Marked loadings are	
	Factor 1	Factor 2
x1	0,737926	-0,068689
x2	0,771092	0,227928
x3	0,942542	0,196808
x4	0,960637	0,149810
x5	0,727191	0,589338
x6	0,802891	-0,088065
x7	0,055074	0,934089
Expl.Var	4,126801	1,345444
Prp.Totl	0,589543	0,192206

Рис. В.1. Результати застосування класичної факторизації за типом ротації Varimax

Додаток Г

Таблиця Г.1

Вихідні дані для розрахунку показників професійного розвитку управлінського персоналу

	Виручка від реалізації продукції, тис. грн, (Вр ₂) 2021	Виручка від реалізації продукції, тис. грн, (Вр ₁)2021	Втрати від неефективної діяльності УП, тис.грн. (Вт)	ΔВр - Вт	Витрати на соціальний пакет, тис. грн. (I ₁)	Витрати на навчання УП, тис. грн. (I ₂)	Витрати на винагороду УП, тис. грн. (I ₃)	Витрати на оплату праці УП, тис. грн. (I ₄)	Витрати на автоматизацію роботи УП тис. грн. (I ₅)	Витрати на атестацію УП, тис.грн. (I ₆)	Витрати на професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри УП, (I ₇)
ТОВ «Украналітика»	5490672	5850801	7371,5	352757,5	254,8	178,1	10878	36261	83,4	28,4	15,8
ТОВ ВІКТОРІАН-УКРАЇНА	1058036	574274	2818,7	-486581	75,9	137,4	2396	7987	33,2	12,2	10,87
ТОВ «ЛіфтМаркет»	662863	750717	1414,3	86439,7	105,4	32,6	2699	8999	55,7	5,6	14,65
ТОВ «Укрінвестпромторг»	3966693	4082712	2430,3	113588,7	99,6	102,3	7844	22412	60,6	8,9	17,34
ТОВ «СмартСтрой»	1384669	1409458	1824,3	22964,7	344	40,1	6323	18067	37,5	13,2	12,67
ТОВ «Екотехноспектр»	66479	70057	1407,8	2170,2	71,3	23,4	790	7340	21,2	6,9	12,8
ТДВ "УКРЛІФТСЕРВІС"	2617496	2325707	2577,09	-294366	121,9	146,3	6231	20769	65,1	7,8	11,65
ТОВ УКРІНВЕСТПРОМТОРГ	1146328	1073357	1967,4	-74938,4	29,5	38,1	3834	12779	17,3	12,2	10,87
ТОВ ХЗСМ	1220296	1023642	2221,98	-198876	33,9	36,4	2775	9244	24,3	13,6	15,4
ТОВ ОК-ДОБРОБУТ	1116237	956029	2932,65	-163141	88,4	42,1	2954	9845	44,3	10,1	27,5
ТОВ ЛІК	2503091	2343431	3675,05	-163335	143,2	131,1	6439	18396	79,3	9,5	24,65
ТОВ «Карат-Ліфткомплект»	191056	210321	1312,2	17952,8	49,7	27,6	1449	4261	20,2	3,2	8,4

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2

Результати розрахунку показників професійного розвитку управлінського персоналу

Назва підприємства	Е _{фсп}	Е _{фн}	Е _{фвин}	Е _{фопл}	Е _{фавт}	Е _{фат}	Е _{фпрос}
ТОВ «Украналітика»	1384,449	1980,671	32,42853	9,728289	4229,706	12421,04	22326,42
ТОВ ВІКТОРІАН-УКРАЇНА	-6410,81	-3541,34	-203,08	-60,9216	-14656	-39883,7	-44763,6
ТОВ «ЛіфтМаркет»	820,111	2651,525	32,02657	9,605478	1551,88	15435,66	5900,321
ТОВ «Укрінвестпромторг»	1140,449	1110,349	14,48097	5,068209	1874,401	12762,78	6550,675
ТОВ «СмартСтрой»	66,75785	572,6858	3,631931	1,271085	612,392	1739,75	1812,526
ТОВ «Екотехноспектр»	30,43759	92,74359	2,747089	0,295668	102,3679	314,5217	169,5469
ТДВ "УКРЛІФТСЕРВІС"	-2414,82	-2012,07	-47,2422	-14,1733	-4521,75	-37739,2	-25267,5
ТОВ УКРІНВЕСТПРОМТОРГ	-2540,28	-1966,89	-19,5457	-5,86418	-4331,7	-6142,49	-6894,06
ТОВ ХЗСМ	-5866,55	-5463,63	-71,667	-21,5141	-8184,2	-14623,2	-12914
ТОВ ОК-ДОБРОБУТ	-1845,48	-3875,07	-55,227	-16,5709	-3682,63	-16152,5	-5932,39
ТОВ ЛІК	-1140,61	-1245,88	-25,3665	-8,87884	-2059,71	-17193,2	-6626,17
ТОВ «Карат-Ліфткомплект»	361,2233	650,4638	12,38979	4,213283	888,7525	5610,25	2137,238

Продовження додатку Г

Таблиця Г.3

Розрахунок інтегрального показника професійного розвитку управлінського персоналу

№ з/п підприємства	Стандартизовані дані							D _i	K
	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7		
1	1,060625	1,152917	0,91581	0,914815	1,264564	1,03798	1,623406	0,31	0,9525512
2	-1,94327	-1,04149	-2,71129	-2,70127	-2,3662	-1,76411	-2,32017	4,22	0,3575960
3	0,843158	1,419509	0,909619	0,908529	0,749755	1,19948	0,657874	1,12	0,8301681
4	0,9666	0,807058	0,639397	0,676297	0,81176	1,056287	0,696102	1,27	0,8072846
5	0,552854	0,593395	0,47231	0,481949	0,56914	0,465756	0,417592	1,95	0,7032399
6	0,538858	0,40267	0,458682	0,432024	0,471089	0,389403	0,321017	2,17	0,6689146
7	-0,40342	-0,43377	-0,31121	-0,30855	-0,41789	-1,64923	-1,17418	5,23	0,2038505
8	-0,45177	-0,41581	0,115348	0,116743	-0,38136	0,043485	-0,09418	3,73	0,4318621
9	-1,73354	-1,80539	-0,68738	-0,68427	-1,12199	-0,41085	-0,44804	5,99	0,0877175
10	-0,18403	-1,17411	-0,43418	-0,43126	-0,25657	-0,49278	-0,03766	4,46	0,3218204
11	0,087597	-0,12929	0,025702	-0,03756	0,055432	-0,54853	-0,07844	3,53	0,4626819
12	0,666326	0,624303	0,607191	0,632539	0,62227	0,673109	0,436679	1,75	0,7336795
т. еталона	1,060625	1,419509	0,91581	0,914815	1,264564	1,19948	1,623406		
					середнє			2,98	
					станд. відх			1,80	
					Do			6,57	

Додаток Д

АНКЕТА УЧАСНИКА ОПИТУВАННЯ

Мета – визначити основні проблеми, що впливають на ефективність діяльності управлінського персоналу

Відповідаючи на запитання анкети, намагайтеся бути максимально уважними та щирими. Анкета анонімна, зібрані дані будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Будь ласка, повністю прочитайте кожний варіант запитання і поставте той бал, який в найбільшій мірі відповідає ситуації, що склалася на підприємстві. Вам пропонується провести ранжування виділеного переліку проблем в рамках кожного з напрямків розвитку та використання управлінського персоналу. При цьому «0» – мінімальний бал, який означає мінімальний вплив виділеної проблеми на ефективність діяльності УП, «15» – максимальний бал, який означає найсильніший вплив виділеної проблеми на ефективність діяльності УП.

Таблиця Д.1

Перелік проблем	Напрямки розвитку та використання управлінського персоналу				
	Компетентність в роботі	Комунікативність	Мотивація	Лідерські якості	Соціальна активність
Невміння оперативно приймати управлінські рішення					
Низька якість роботи та відповідальність за результати					
Неспроможність до генерації нових знань					
Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань					
Нездатність виділяти пріоритетні завдання					
Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці					
Низький рівень матеріальної зацікавленості					
Низький рівень статусної мотивації					
Невміння працювати в команді та в інтересах організації					
Невміння розвивати підлеглих					
Невміння контролювати емоції					
Низький авторитет					
Низький ступінь довіри підлеглих					
Поганий стан здоров'я					
Незадоволеність умовами праці					

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2

Порядок матриці

Значення n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Значення M(Ю)	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,54	1,59

Таблиця Д.3

Вплив функціонального компоненту "Компетентність в роботі" на існуючі проблеми в системі професійного розвитку управлінського персоналу

	Невміння оперативно приймати управлінські рішення	Низька якість роботи та відповідальність за результати	Неспроможність до генерації нових знань	Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	Нездатність виділяти пріоритетні завдання	Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	Низький рівень матеріальної зацікавленості	Низький рівень статусної мотивації	Невміння працювати в команді та в інтересах організації	Невміння розвивати підлеглих	Невміння контролювати емоції	Низький авторитет	Низький ступінь довіри підлеглих	Поганий стан здоров'я	Незадоволеність умовами праці	φ	Локальні пріоритети
Невміння оперативно приймати управлінські рішення	1	7	3	5	5	7	3	7	9	5	9	5	9	3	9	87,00	0,13
Низька якість роботи та відповідальність за результати	1/7	1	1/9	1/5	1/5	3	1/7	3	5	1/3	5	1/3	7	1/7	9	34,61	0,05
Неспроможність до генерації нових знань	1/3	9	1	3	5	7	3	7	7	5	9	5	9	3	9	82,33	0,13
Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	1/5	5	1/3	1	3	7	1/3	7	7	3	7	5	9	1/3	9	64,20	0,10

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.3

	Невміння оперативного приймати управлінські рішення	Низька якість роботи та відповідальність за результати	Неспроможність до генерації нових знань	Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	Нездатність виділяти пріоритетні завдання	Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	Низький рівень матеріальної зацікавленості	Низький рівень статусної мотивації	Невміння працювати в команді та в інтересах організації	Невміння розвивати підлеглих	Невміння контролювати емоції	Низький авторитет	Низький ступінь довіри підлеглих	Поганий стан здоров'я	Незадоволеність умовами праці	ф	Локальні пріоритети
Нездатність виділяти пріоритетні завдання	1/5	5	1/5	1/3	1	5	1/5	7	7	3	9	3	9	1/3	9	59,27	0,09
Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	1/7	1/3	1/7	1/7	1/5	1	1/9	3	3	1/5	1/5	1/3	5	1/7	7	20,95	0,03
Низький рівень матеріальної зацікавленості	1/3	7	1/3	3	5	9	1	7	7	5	9	5	9	3	9	79,67	0,12
Низький рівень статусної мотивації	1/7	1/3	1/7	1/7	1/7	1/3	1/7	1	3	1/5	3	1/5	5	1/7	5	18,92	0,03
Невміння працювати в команді та в інтересах організації	1/9	1/5	1/7	1/7	1/7	1/3	1/7	1/3	1	1/5	3	1/5	3	1/7	5	14,09	0,02
Невміння розвивати підлеглих	1/5	3	1/5	1/3	1/3	5	1/5	5	5	1	9	3	9	1/5	9	50,47	0,08
Невміння контролювати емоції	1/9	1/5	1/9	1/7	1/9	5	1/9	1/3	1/3	1/9	1	1/5	3	1/7	3	13,91	0,02
Низький авторитет	1/5	3	1/5	1/5	1/3	3	1/5	5	5	1/3	5	1	9	1/5	9	41,67	0,06
Низький ступінь довіри підлеглих	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/5	1/9	1/5	1/3	1/9	1/3	1/9	1	1/7	3	6,13	0,01
Поганий стан здоров'я	1/3	7	1/3	3	3	7	1/3	7	7	5	7	5	7	1	9	69,00	0,11

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.3

	Невміння оперативного приймати управлінські рішення	Низька якість роботи та відповідальність за результати	Неспроможність до генерації нових знань	Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	Нездатність виділяти пріоритетні завдання	Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	Низький рівень матеріальної зацікавленості	Низький рівень статусної мотивації	Невміння працювати в команді та в інтересах організації	Невміння розвивати підлеглих	Невміння контролювати емоції	Низький авторитет	Низький ступінь довіри підлеглих	Поганий стан здоров'я	Незадоволеність умовами праці	φ	Локальні пріоритети
Незадоволеність умовами праці	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/7	1/9	1/5	1/5	1/9	1/3	1/9	3	1/9	1	5,88	0,01
m	3,67	48,32	6,47	16,86	23,69	60,01	9,14	60,07	66,87	28,60	76,87	33,49	97,00	12,03	105	648,09	1
															λmax	23,183618	
															ИС	0,17	
															ОС	0,11	

Продовження додатку Д

Таблиця Д.4

**Вплив функціональної компоненти "Комунікативність" на проблеми в системі професійного розвитку
управлінського персоналу**

	Невміння оперативно приймати управлінські рішення	Низька якість роботи та відповідальність за результати	Неспроможність до генерації нових знань	Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	Нездатність виділяти пріоритетні завдання	Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	Низький рівень матеріальної зацікавленості	Низький рівень статусної мотивації	Невміння працювати в команді та в інтересах організації	Невміння розвивати підлеглих	Невміння контролювати емоції	Низький авторитет	Низький ступінь довіри підлеглих	Поганий стан здоров'я	Незадоволеність умовами праці	φ	Локальні пріоритети
Невміння оперативно приймати управлінські рішення	1	9	5	3	3	5	7	9	1/7	1/3	1/5	1/7	1/5	1/3	9	52,35	0,08
Низька якість роботи та відповідальність за результати	1/9	1	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/9	7	1/9	1/9	1/7	1/7	3	13,33	0,02
Неспроможність до генерації нових знань	1/5	5	1	1/3	1/3	3	3	5	1/9	1/5	1/9	1/9	1/7	1/7	7	25,69	0,04
Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	1/3	5	3	1	1/3	3	5	5	1/9	1/5	1/9	1/9	1/7	1/7	7	30,49	0,05
Нездатність виділяти пріоритетні завдання	1/3	5	3	3	1	5	5	7	1/9	1/3	1/7	1/7	1/5	1/5	9	39,46	0,06
Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	1/5	3	1/3	1/3	1/5	1	3	3	1/9	1/7	1/9	1/9	1/7	1/7	5	16,83	0,02
Низький рівень матеріальної зацікавленості	1/7	3	1/3	1/5	1/5	1/3	1	3	1/9	1/7	1/9	1/9	1/7	1/7	5	13,97	0,02

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.4

	Невміння оперативно приймати управлінські рішення	Низька якість роботи та відповідальність за результати	Неспроможність до генерації нових знань	Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	Недатність виділяти пріоритетні завдання	Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	Низький рівень матеріальної зацікавленості	Низький рівень статусної мотивації	Невміння працювати в команді та в інтересах організації	Невміння розвивати підлеглих	Невміння контролювати емоції	Низький авторитет	Низький ступінь довіри підлеглих	Поганий стан здоров'я	Незадоволеність умовами праці	φ	Локальні пріоритети
Низький рівень статусної мотивації	1/9	3	1/5	1/5	1/7	1/3	1/3	1	1/9	1/7	1/9	1/9	1/7	1/7	3	9,08	0,01
Невміння працювати в команді	7	9	9	9	9	9	9	9	1	5	3	3	3	3	9	97,00	0,14
Невміння розвивати підлеглих	3	1/7	5	5	3	7	7	7	1/5	1	1/5	1/5	1/3	1/3	9	48,41	0,07
Невміння контролювати емоції	5	9	9	9	7	9	9	9	1/3	5	1	1/3	3	3	9	87,67	0,13
Низький авторитет	7	9	9	9	7	9	9	9	1/3	5	3	1	3	3	9	92,33	0,14
Низький ступінь довіри підлеглих	5	7	7	7	5	7	7	7	1/3	3	1/3	1/3	1	3	9	69,00	0,10
Поганий стан здоров'я	3	7	7	7	5	7	7	7	1/3	3	1/3	1/3	1/3	1	9	64,33	0,10
Незадоволеність умовами праці	1/9	3	1/7	1/7	1/9	1/5	1/5	1/3	1/9	9	1/9	1/9	1/9	1/9	1	14,80	0,02
m	32,54	78,14	59,21	54,41	41,52	66,20	72,87	81,67	3,57	39,50	8,99	6,26	12,03	14,83	103,00	674,74	1
																λmax	25,74
																ИС	0,30
																ОС	0,19

Продовження додатку Д

Таблиця Д.5

Вплив функціональної компоненти "Мотивація" на проблеми в системі професійного розвитку управлінського персоналу

	Невміння оперативно приймати управлінські рішення	Низька якість роботи та відповідальність за результати	Неспроможність до генерації нових знань	Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	Нездатність виділяти і пріоритетні завдання	Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	Низький рівень матеріальної зацікавленості	Низький рівень статусної мотивації	Невміння працювати в команді та в інтересах організації	Невміння розвивати підлеглих	Невміння контролювати емоції	Низький авторитет	Низький ступінь довіри підлеглих	Поганий стан здоров'я	Нерадодовolenість умовами праці	ф	Локальні пріоритети
Невміння оперативно приймати управлінські рішення	1	3	3	5	5	1/5	1/7	1/5	7	9	7	9	9	1/3	1/3	59,21	0,09
Низька якість роботи та відповідальність за результати	1/3	1	3	3	5	1/7	1/7	1/5	5	9	7	9	9	1/5	1/3	52,35	0,08
Неспроможність до генерації нових знань	1/3	1/3	1	3	3	1/9	1/9	1/7	5	9	5	7	7	1/5	1/5	41,43	0,06
Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	1/5	1/3	1/3	1	3	1/9	1/9	1/7	3	9	5	5	7	1/7	1/5	34,57	0,05
Нездатність виділяти пріоритетні завдання	1/5	1/5	1/3	1/3	1	1/9	1/9	1/9	3	7	3	5	5	1/7	1/7	25,69	0,04
Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	5	7	9	9	9	1	1/3	3	7	9	7	9	9	3	3	90,33	0,13
Низький рівень матеріальної зацікавленості	7	7	9	9	9	3	1	3	7	9	7	9	9	3	3	95,00	0,14

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.5

	Невміння оперативно приймати управлінські рішення	Низька якість роботи та відповідальність за результати	Неспроможність до генерації нових знань	Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	Нездатність виділяти пріоритетні завдання	Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	Низький рівень матеріальної зацікавленості	Низький рівень статусної мотивації	Невміння працювати в команді та в інтересах організації	Невміння розвивати підлеглих	Невміння контролювати емоції	Низький авторитет	Низький ступінь довіри підлеглих	Поганий стан здоров'я	Нерадовolenість умовам праці	φ	Локальні пріоритети
Низький рівень статусної мотивації	5	5	7	7	9	1/3	1/3	1	7	9	7	9	9	3	3	81,67	0,12
Невміння працювати в команді та в інтересах організації	1/7	1/5	1/5	1/3	1/3	1/7	1/7	1/7	1	5	3	3	5	1/7	1/7	18,92	0,03
Невміння розвивати підлеглих	1/9	1/9	1/9	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/5	1	1/3	1/3	1/3	1/7	1/7	3,41	0,01
Невміння контролювати емоції	1/7	1/7	1/5	1/5	1/3	1/7	1/7	1/7	1/3	3	1	3	3	1/7	1/7	12,07	0,02
Низький авторитет	1/9	1/9	1/7	1/5	1/5	1/9	1/9	1/9	1/3	3	1/3	1	3	1/7	1/7	9,05	0,01
Низький ступінь довіри підлеглих	1/9	1/9	1/7	1/7	1/5	1/9	1/9	1/9	1/5	3	1/3	1/3	1	1/7	1/7	6,19	0,01
Поганий стан здоров'я	3	5	5	7	7	1/3	1/3	1/3	7	7	7	7	7	1	3	67,00	0,10
Незадоволеність умовами праці	3	3	5	5	7	1/3	1/3	1/3	7	7	7	7	7	1/3	1	60,33	0,09
m	25,69	32,54	43,46	50,32	59,21	6,30	3,57	9,08	60,07	99,00	67,00	83,67	90,33	12,07	14,92	657,23	0,97
																λmax	22,59
																ИС	0,14
																ОС	0,09

Продовження додатку Д

Таблиця Д.6

Вплив функціональної компоненти "Лідерські якості" на проблеми в системі розвитку та використання управлінського персоналу

	Невміння оперативно приймати управлінські рішення	Низька якість роботи та відповідальність за результати	Неспроможність до генерації нових знань	Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	Нездатність виділяти і пріоритетні завдання	Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	Низький рівень матеріальної зацікавленості	Низький рівень статусної мотивації	Невміння працювати в команді та в інтересах організації	Невміння розвивати підлеглих	Невміння контролювати емоції	Низький авторитет	Низький ступінь довіри підлеглих	Поганий стан здоров'я	Нерадоговоленість умовами праці	φ	Локальні пріоритети
Невміння оперативно приймати управлінські рішення	1	3	1/5	1/3	1/3	1/5	1/5	1/7	1/7	3	1/7	1/9	1/9	1/9	5	14,03	0,02
Низька якість роботи та відповідальність за результати	1/3	1	1/5	1/5	1/3	1/5	1/5	1/7	1/7	3	1/7	1/9	1/9	1/9	3	9,23	0,01
Неспроможність до генерації нових знань	5	5	1	3	3	1/3	1/3	1/5	1/7	7	1/5	1/9	1/9	1/7	9	34,57	0,05
Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	3	5	1/3	1	3	1/3	1/5	1/5	1/7	5	1/7	1/9	1/9	1/9	7	25,69	0,04
Нездатність виділяти пріоритетні завдання	3	3	1/3	1/3	1	1/5	1/5	1/7	1/7	5	1/7	1/9	1/9	1/9	5	18,83	0,03
Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	5	5	3	3	5	1	1/3	1/3	1/5	9	1/5	1/9	1/7	1/7	9	41,46	0,06
Низький рівень матеріальної зацікавленості	5	5	3	5	5	3	1	1/3	1/5	9	1/3	1/7	1/7	1/5	9	46,35	0,07

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.6

	Невміння оператив-но приймати управлінськi рішення	Низька якість роботи та відповідальність за результати	Неспроможність до генерації нових знань	Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	Нездатність виділяти пріоритетні завдання	Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	Низький рівень матеріальної зацікавленості	Низький рівень статусної мотивації	Невміння працювати в команді та в інтересах організації	Невміння розвивати підлеглих	Невміння контролювати емоції	Низький авторитет	Низький ступінь довіри підлеглих	Поганий стан здоров'я	Незадоволеність умовами праці	φ	Локальні пріоритети
Низький рівень статусної мотивації	7	7	5	5	7	3	3	1	1/3	9	1/3	1/7	1/5	1/5	9	57,21	0,08
Невміння працювати в команді та в інтересах організації	7	7	7	7	7	5	5	3	1	9	3	1/5	1/3	1/3	9	70,87	0,11
Невміння розвивати підлеглих	1/3	1/3	1/7	1/5	1/5	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/7	1/9	1/9	1/9	3	6,13	0,01
Невміння контролювати емоції	7	7	5	7	7	5	3	3	1/3	7	1	1/5	1/5	1/3	9	62,07	0,09
Низький авторитет	9	1/9	9	9	9	9	7	7	5	9	5	1	3	3	9	94,11	0,14
Низький ступінь довіри підлеглих	9	1/9	9	9	9	7	7	5	3	9	5	1/3	1	3	9	85,44	0,13
Поганий стан здоров'я	9	1/9	7	9	9	7	5	5	3	9	3	1/3	1/3	1	9	76,78	0,11
Незадоволеність умовами праці	5	1/3	1/9	1/7	1/5	1/9	1/9	1/9	9	1/3	1/9	1/9	1/9	1/9	1	16,90	0,03
m	75,67	49,00	50,32	59,21	66,07	41,49	32,69	25,72	22,89	94,33	18,89	3,24	6,13	9,02	105,00	659,67	0,98
															λmax	25,78	
															ИС	0,30	
															ОС	0,19	

Продовження додатку Д

Таблиця Д.7

**Вплив функціональної компоненти "Соціальна активність" на проблеми в системі професійного розвитку
управлінського персоналу**

	Невміння оперативно приймати управлінські рішення	Низька якість роботи та відповідальність за результати	Неспроможність до генерації нових знань	Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	Нездатність виділяти пріоритетні завдання	Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	Низький рівень матеріальної зацікавленості	Низький рівень статусної мотивації	Невміння працювати в команді та в інтересах організації	Невміння розвивати підлеглих	Невміння контролювати емоції	Низький авторитет	Низький ступінь довіри підлеглих	Поганий стан здоров'я	Незадоволеність умовами праці	ф	Локальні пріоритети
Невміння оперативно приймати управлінські рішення	1	3	3	5	5	1/7	1/9	1/5	1/5	1/7	1/3	7	1/3	1/9	1/9	25,69	0,04
Низька якість роботи та відповідальність за результати	1/3	1	3	3	5	1/7	1/9	1/7	1/5	5	1/5	7	1/3	1/9	1/9	25,69	0,04
Неспроможність до генерації нових знань	1/3	1/3	1	3	3	1/7	1/9	1/7	1/7	5	1/5	5	1/5	1/9	1/9	18,83	0,03
Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	1/5	1/3	1/3	1	3	1/7	1/9	1/7	1/7	3	1/5	5	1/5	1/9	1/9	14,03	0,02
Нездатність виділяти пріоритетні завдання	1/5	1/5	1/3	1/3	1	1/7	1/9	1/7	1/7	3	1/5	3	1/5	1/9	1/9	9,23	0,01
Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	7	7	7	7	7	1	1/3	3	3	9	5	9	5	1/5	1/3	70,87	0,11

Продовження додатку Д
Продовження таблиці Д.7

	Невміння оперативно приймати управлінські рішення	Низька якість роботи та відповідальність за результати	Неспроможність до генерації нових знань	Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	Нездатність виділяти пріоритетні завдання	Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	Низький рівень матеріальної зацікавленості	Низький рівень статусної мотивації	Невміння працювати в команді та в інтересах організації	Невміння розвивати підлеглих	Невміння контролювати емоції	Низький авторитет	Низький ступінь довіри підлеглих	Поганий стан здоров'я	Незадоволеність умовами праці	φ	Локальні пріоритети
Низький рівень матеріальної зацікавленості	9	9	9	9	9	3	1	3	5	9	5	9	5	1/3	1/3	85,67	0,13
Низький рівень статусної мотивації	5	7	7	7	7	1/3	1/3	1	3	9	3	9	5	1/5	1/5	64,07	0,09
Невміння працювати в команді та в інтересах організації	5	5	7	7	7	1/3	1/5	1/3	1	9	3	9	3	1/7	1/5	57,21	0,08
Невміння розвивати підлеглих	7	1/5	1/5	1/3	1/3	1/9	1/9	1/9	1/9	1	1/5	3	1/5	1/9	1/9	13,13	0,02
Невміння контролювати емоції	3	5	5	5	5	1/5	1/5	1/3	1/3	5	1	9	3	1/7	1/7	42,35	0,06
Низький авторитет	1/7	1/7	1/5	1/5	1/3	1/9	1/9	1/9	1/9	1/3	1*9	1	1/5	1/9	1/9	3,22	0,00
Низький ступінь довіри підлеглих	3	3	5	5	5	1/5	1/5	1/5	1/3	5	1/3	5	1	1/9	1/9	33,49	0,05
Поганий стан здоров'я	9	9	9	9	9	5	3	5	7	9	7	9	9	1	3	103,00	0,15
Незадоволеність умовами праці	9	9	9	9	9	3	3	5	5	9	7	9	9	1/3	1	96,33	0,14
m	59,21	59,21	66,07	70,87	75,67	14,00	9,04	18,86	25,72	81,48	32,67	99,00	41,67	3,24	6,10	662,79	0,98
															λмах	22,99	
															ИС	0,16	
															ОС	0,10	

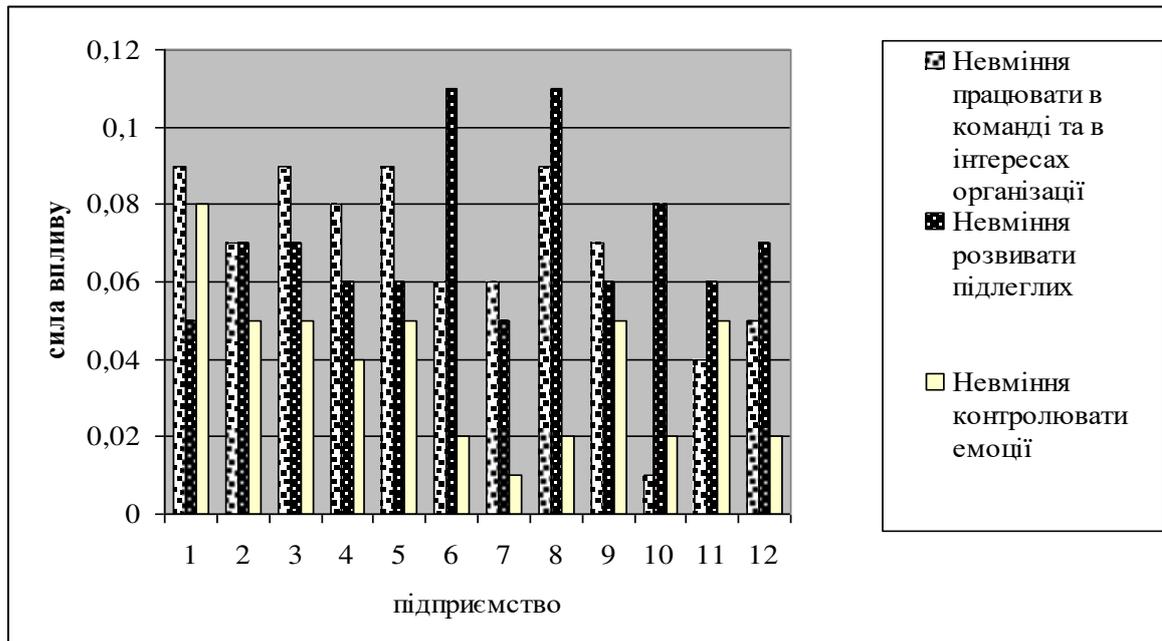


Рис. Д.1. Ранжування критеріїв професійного розвитку управлінського персоналу в рамках напрямку «Комунікативність»

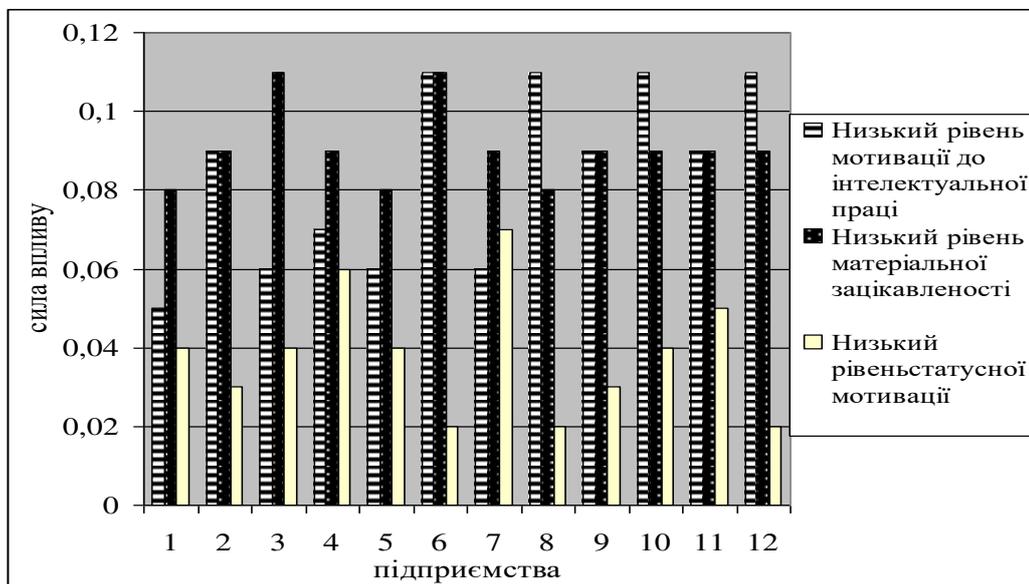


Рис. Д.2. Ранжування критеріїв професійного розвитку управлінського персоналу в рамках напрямку «Мотивація»

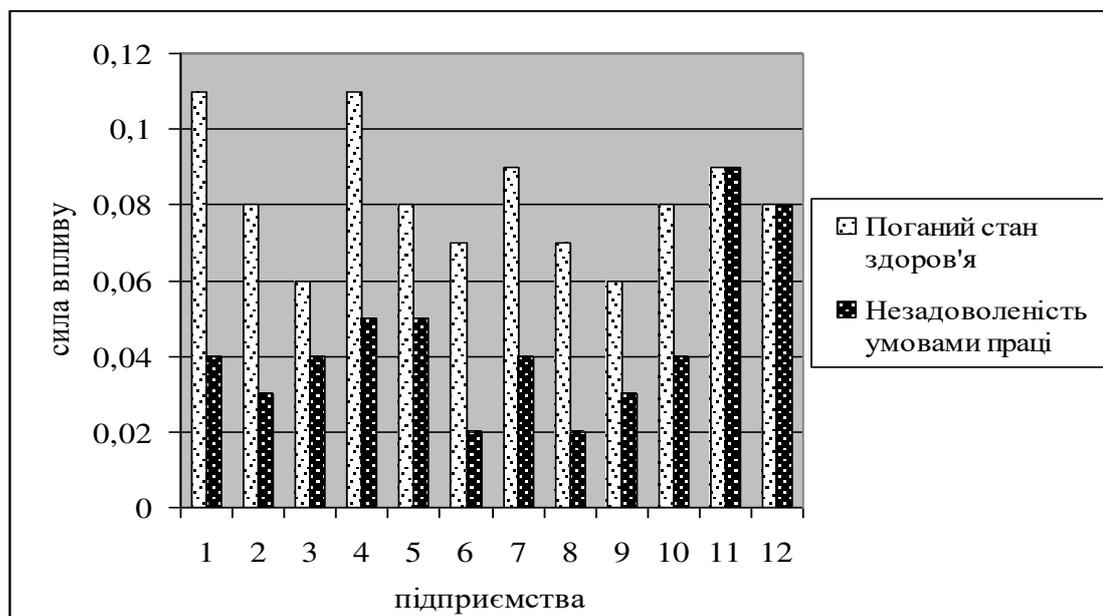


Рис. Д.3. Ранжування критеріїв розвитку та використання управлінського персоналу в рамках напрямку «Соціальна активність»

Продовження додатку Д

Таблиця Д.8

РЕЗУЛЬТАТИ РАНЖУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВ ТА КРИТЕРІЇВ РОЗВИТКУ ТА ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

	Комунікативність	Компетентність в роботі	Лідерство	Мотивованість	Соціальний розвиток	Пріоритети критеріїв
Пріоритети альтернатив	0,31	0,35	0,05	0,18	0,11	
Невміння оперативно приймати управлінські рішення	0,13	0,08	0,09	0,02	0,04	0,08
Низька якість роботи та відповідальність за результати	0,05	0,02	0,08	0,01	0,04	0,03
Неспроможність до генерації нових знань	0,13	0,04	0,06	0,05	0,03	0,07
Відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	0,1	0,05	0,05	0,04	0,02	0,06
Нездатність виділяти пріоритетні завдання	0,09	0,06	0,04	0,03	0,01	0,06
Низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	0,03	0,02	0,13	0,06	0,11	0,05
Низький рівень матеріальної зацікавленості	0,12	0,02	0,14	0,07	0,13	0,08
Низький рівень статусної мотивації	0,03	0,01	0,12	0,08	0,09	0,04
Невміння працювати в команді та в інтересах організації	0,02	0,14	0,03	0,11	0,08	0,09
Невміння розвивати підлеглих	0,08	0,07	0,01	0,01	0,02	0,05
Невміння контролювати емоції	0,02	0,13	0,02	0,09	0,06	0,08
Низький авторитет	0,06	0,14	0,01	0,14	0,00	0,09
Низький ступінь довіри підлеглих	0,01	0,1	0,01	0,13	0,05	0,07
Поганий стан здоров'я	0,11	0,1	0,1	0,11	0,15	0,11
Незадоволеність умовами праці	0,01	0,02	0,09	0,03	0,14	0,04

Продовження додатку Д

Таблиця Д.9

ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Назва підприємства	Елементи професійного розвитку управлінського персоналу				
	Комунікативність	Компетентність в роботі	Лідерство	Мотивованість	Соціальний розвиток
ТОВ «Укрналітика»	невміння працювати в команді та в інтересах організації	невміння оперативно приймати управлінські рішення	низький авторитет	низький рівень матеріальної зацікавленості	низький рівень здоров'я
ТОВ «ВІКТОРІАН-Україна»	невміння розвивати підлеглих			низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	
ТОВ «ЛіфтМаркет»	невміння працювати в команді та в інтересах організації			відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	
ТОВ «Укрінвестпромторг»		невміння оперативно приймати управлінські рішення			
ТОВ «СмартСтрой»					
ТОВ «Екотехноспектр»	невміння розвивати підлеглих	невміння оперативно приймати управлінські рішення	низький ступінь довіри підлеглих	низький рівень матеріальної зацікавленості	низький рівень здоров'я
ТДВ «УКРЛІФТСЕРВІС»	невміння працювати в команді та в інтересах організації	неспроможність до генерації нових ідей			
ТОВ «УКРІНВЕСТПРОМТОРГ»	невміння розвивати підлеглих	невміння оперативно приймати управлінські рішення	низький авторитет	низький рівень мотивації до інтелектуальної праці	низький рівень здоров'я
ТОВ «ХЗСМ»	невміння працювати в команді та в інтересах організації	неспроможність до генерації нових ідей			
ТОВ «ОК-ДОБРОБУТ»	невміння розвивати підлеглих	невміння оперативно приймати управлінські рішення			
ТОВ «ЛІК»		відсутність творчого підходу та ініціативності в процесі вирішення завдань	низький ступінь довіри підлеглих		низький рівень здоров'я, незадоволеність умовами праці
ТОВ «Карат-Ліфткомплект»		низька якість роботи та відповідальність за результати			

Додаток Е

Список публікацій здобувача за темою дисертації

У вітчизняних і зарубіжних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз SCOPUS та/або Web of Science:

1. Nazarova G., Honcharova S., Achkasova O. Nazarov N., Semenchenko A., Khomenko P. Impact of digitalization of the economy on transformation of the labor market: opportunities and threats. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 3(56). P. 459-473. (1,26 / 0,21 друк. арк.) *Особистий внесок автора: здійснено оцінювання показників ринку праці та зайнятості населення в Україні, виокремлено ключові особливості та тенденції їх розвитку в контексті трансформаційних процесів економіки. (SCOPUS, Web of Science).*

URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4391>

DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4391>

2. Holubiev, S., Bilokonenko, H., & Homenko, P. (2022). Peculiarities of a team leader's role behaviour. *Economics of Development*, 21(1), 43-50. (0,96 / 0,32 друк. арк.) *Особистий внесок автора: здійснено аналіз рольової поведінки керівника у трудовому колективі та обґрунтовано доцільність використання класифікації соціально-трудоових ролей для оцінювання управлінської діяльності у функціональних підрозділах (SCOPUS)*

URL: <https://ecdev.com.ua/en/journals/t-21-1-2022/osoblivosti-rolovoyi-povyedinki-kyerivnika-trudovogo-kolyektivu>

DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(1\).2022.43-50](https://doi.org/10.57111/econ.21(1).2022.43-50)

3. Nazarova, G., Rudenko, V., Urdukhonov, R., Khomenko, P. (2022). Transformation of personnel management principles in modern management. *Economics of Development*. 2022. №21(4). P. 59-67 (1,21 / 0,3 друк. арк.) *Особистий внесок автора: обґрунтовано трансформацію принципів управління персоналом під впливом цифровізації економіки, здійснено аналіз і узагальнення підходів до класифікації принципів управління персоналом та визначено напрями їх трансформації в умовах цифрової економіки (SCOPUS)*

URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-21-4-2022/transformatsiya-printsipiv-upravlinnya-personalom-v-suchasnomu-menedzhmenti>

DOI: [https://doi.org/10.57111/econ.21\(4\).2022.59-67](https://doi.org/10.57111/econ.21(4).2022.59-67).

У наукових фахових виданнях України, що включені до інших міжнародних наукометричних баз даних:

4. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Хоменко П.П. Стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період. *Економіка і суспільство*. 2022 р. № 45. (0,57 / 0,19 друк. арк.) *Особистий внесок автора: обґрунтовано стратегічний підхід до соціального розвитку підприємства у повоєнний період, визначено його ключові складові.*

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1916>

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-16>

5. Назаров Н.К., Хоменко П.П. Методичне забезпечення оцінювання професійного розвитку персоналу на промислових підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2025 р. №37. С. 189-192 (0,78 / 0,39 друк. арк.) *Особистий внесок автора: обґрунтовано підхід до формування системи оцінювання професійного розвитку управлінського персоналу, розроблено систему кількісних і якісних показників та інтегральний індекс результативності управлінців із застосуванням факторного аналізу і методу таксономії.*

URL: <https://ujae.org.ua/metodychne-zabezpechennya-otsinyuvannya-profesijnogo-rozvytku-upravlinskogo-personalu/>

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-37>

У матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

6. Гончарова С.Ю., Хоменко П.П. Проблеми професійного розвитку управлінського персоналу підприємства. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*. (м. Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. С.102-105 (0,18 / 0,09 друк. арк.) *Особистий внесок автора: узагальнено підходи до професійного розвитку управлінського персоналу та визначено можливості їх застосування в діяльності сучасних підприємств.*

7. Гончарова С.Ю., Хоменко П.П. Цифровізація економіки: вплив на суспільство та ринок праці. *Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем*. Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 4 листопада 2024 р.). Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2024. С. 258-260 (0,14 / 0,07 друк. арк.) *Особистий внесок автора: узагальнено окремі аспекти впливу цифровізації на ринок праці.*

8. Гончарова С. Ю. Хоменко П.П. Проблеми розвитку управлінського персоналу підприємства у повоєнний період. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXXI міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2023* (м. Харків, 17–20 травня 2023 р.). Харків : НТУ «ХПІ». с. 708. (0,06 / 0,03 друк. арк.) *Особистий внесок автора: окреслено проблеми професійного розвитку управлінського персоналу на підприємствах, що відновлюються в умовах воєнного стану.*

9. Гончарова С. Ю., Хоменко П. П. Роль управлінського персоналу та управлінської праці в умовах повоєнної економіки. *Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р.) Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 123-127. (0,28 / 0,14 друк. арк.) *Особистий внесок автора: уточнено окремі теоретичні аспекти управлінської праці в умовах повоєнних трансформацій економіки.*



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРΟΥ 02071211

№ 25/26-07-91 від 18.11.2025

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
 Хоменко Петра Петровича
 поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії
 на тему «Професійний розвиток управлінського персоналу в умовах повосенної
 економіки»

Основні теоретичні та практичні положення дисертаційної роботи Хоменка П.П. упроваджено в освітній процес на кафедрі соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін «Стратегічне управління людським капіталом», «Управління персоналом», «Економіка праці», «Соціальна економіка та політика». Результати дослідження використовуються при підготовці бакалаврів і магістрів за спеціальностями «Економіка», «Економіка та міжнародні економічні відносини», «Соціальне забезпечення», «Соціальна робота та консультування».

Найбільш конструктивними серед упроваджених результатів є удосконалене визначення стратегії професійного розвитку управлінського персоналу, що базується на структурно-аналітичній моделі дій підприємства та поєднує освітні, організаційні й соціально-економічні інструменти формування компетентностей управлінців у повосенний період; методичний інструментарій комбінованої діагностики пріоритетів розвитку, який інтегрує PEST-аналіз, метод аналізу ієрархій (MAI) та систему KPI; системний підхід до оцінювання професійного розвитку управлінців на основі інтегрального показника, що забезпечує взаємозв'язок між навчанням і результативністю; а також гібридна методика сценарного прогнозування управлінських компетенцій для повоєнної економіки України.

Проректор з навчально-методичної роботи, к.е.н., професор



Каріна НЕМАШКАЛО

252436

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ОБСЛУГОВУЮЧА КОМПАНІЯ – ДОБРОБУТ»**

Україна, 62457, Харківська обл., Харківський р-н, смт. Березівка, вул. Перемоги, буд. 15, тел.: 067-620-77-40
код за ЄДРПОУ 44086181, ПІН 440861820237

ДОВІДКА

про практичне використання окремих результатів дослідження, проведеного Хоменко Петром Петровичем при виконанні дисертації на здобуття наукового ступеню доктора філософії на тему
«Професійний розвиток управлінського персоналу в умовах повоєнної економіки»

Результати наукових досліджень здобувача наукового ступеня Хоменка П.П., присвячені питанням удосконалення механізмів професійного розвитку управлінського персоналу в умовах повоєнної трансформації економіки, було розглянуто та прийнято до використання у роботі ТОВ «ОК-ДОБРОБУТ». Для підприємства, що функціонує в умовах посткризового відновлення, питання підвищення професійної компетентності управлінців і формування кадрової стійкості є стратегічним пріоритетом.

Інтерес викликали практичні рекомендації та методичні положення щодо вдосконалення підходів до стратегічного планування розвитку управлінського персоналу на основі структурно-аналітичної моделі дій підприємства; застосування методичного інструментарію комбінованої діагностики професійного розвитку із використанням PEST-аналізу, методу аналізу ієрархій (МАІ) та системи КРІ; а також упровадження компетентнісного профілювання управлінських посад і корпоративних програм наставництва.

Реалізація зазначених у дисертації підходів дозволяє підприємству підвищити результативність управлінських рішень, оптимізувати систему внутрішнього навчання персоналу, сформувати кадровий резерв і забезпечити гнучкість управлінських структур у період відновлення економіки.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Директор ТОВ «ОК-ДОБРОБУТ»



Ірина Яцкова

ТОВ «АПОГЕЙ»

68003, Україна, Одеська обл.,
м. Чорноморськ, пр-т Миру, 22/1-Н, кв.1
тел.: 095 217-54-51;
mail to: apogey.ll@gmail.com



Код ЄДРПОУ 34421853
ІВАН UA80320478000000026000134278
в ПАТ АБ «Укргазбанк», м.Київ, МФО 320478,
ІПН № 344218515119
Доз.№617.12.51, Доз.№292.16.51
Витяг з реєстру платників ПДВ №1615034500351

Вих. № 30-10/25
від «30» жовтня 2025 р.

ДОВІДКА

*щодо практичного впровадження окремих результатів
дисертаційного дослідження здобувача
Хоменко Петра Петровича*

на тему: «Професійний розвиток управлінського персоналу в умовах повосенної економіки»

Результати дисертаційного дослідження Хоменка Петра Петровича було використано у практичній діяльності підприємства під час розроблення та реалізації заходів, спрямованих на удосконалення системи професійного розвитку управлінського персоналу та підвищення ефективності кадрового менеджменту.

Практичні та методичні рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, вивчено та впроваджено у діяльність підприємства. За активної участі автора та з використанням розробленого ним методичного інструментарію проведено діагностику рівня професійної компетентності управлінців, визначено ключові напрями підвищення кваліфікації, а також сформовано індивідуальні траєкторії розвитку управлінського персоналу.

На основі отриманих результатів здійснено обґрунтування пріоритетних заходів із формування кадрового резерву та удосконалення системи оцінювання ефективності управлінської діяльності. Використано рекомендації автора щодо впровадження структурно-аналітичної моделі дій підприємства у сфері розвитку персоналу, що дозволило підвищити результативність управлінських рішень і забезпечити адаптивність управлінських структур до сучасних викликів.

Усі зазначені методичні підходи впроваджено у практичну діяльність підприємства та використовуються під час стратегічного планування професійного розвитку управлінського персоналу

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

З повагою,
Директор ТОВ «АПОГЕЙ»



Вадим КАРАСЬОВ

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____

_____ 20__ р.

61165, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 50/2025
від 01.09.2025 р.

Дана **ХОМЕНКО ПЕТРУ ПЕТРОВИЧУ,**

який брав участь у розробці бюджетно-кафедральної науково-дослідної роботи за темою «Соціально-економічні аспекти управління персоналом в умовах загроз людському розвитку» з 01.09.2023 року по 30.06.2024 року.

Розділ 1. Зміцнення трудового потенціалу як основа безпеки людського розвитку.

Державний реєстраційний номер **0123U103881**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61105, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 49/2025
від 01.09.2025 р.

Дана ХОМЕНКО ПЕТРУ ПЕТРОВИЧУ,
який брав участь у розробці бюджетно-кафедральної науково-дослідної
роботи за темою «**Імперативи трансформації людського розвитку в
умовах вимушеної міграції викликані війною**» з 01.09.2024 року по
30.06.2025 року.

Розділ 1. Соціальний розвиток релокованих підприємств у повоєнний
період.

Державний реєстраційний номер 0124U004818

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.

61165, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 48/2025
від 01.09.2025 р.

Дана ХОМЕНКО ПЕТРУ ПЕТРОВИЧУ,

який брав участь у розробці госпдогвірної науково-дослідної роботи
Замовник — ТОВ «Ліфт-Маркет» по темі № 179-46 «Управління
персоналом підприємства в умовах повоєнної економіки» на посаді
молодшого наукового співробітника з 01.12.2022 року по 15.12.2022 року.

Розділ 1. Теоретичні підходи щодо управління персоналом підприємства
в умовах повоєнної економіки.

Державний реєстраційний номер 0122U201597

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО