

УДК: 331.18.2: 658.336

JEL classification: J21; M12; O15; J20; J28; I31

DOI: 10.35774/rarrpsu2025.30.070

Світлана ПРОХОРОВСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
Електронна адреса: s.a.prokhorovska@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1444-8207>

Ірина ІЛІАШ

кандидат географічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет
Електронна адреса: irailiash@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9465-4165>

Богдан КАЛИНЯК

аспірант кафедри менеджменту, публічного
управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9589-4041>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ КВАЛІФІКОВАНИМ ПЕРСОНАЛОМ

АНОТАЦІЯ

Вступ. За умов структурних деформацій демографічного складу робочої сили, трансформацій самого ринку праці, змін у соціально-економічному розвитку, що сталися за останні роки внаслідок початку пандемії COVID-19, а згодом – повномасштабного продовження війни РФ проти України, організації стикнулися з проблемою забезпечення кваліфікованим персоналом. Забезпечення реалізації бізнес-стратегій за сучасних умов неможливе без ефективних стратегій управління людськими ресурсами, які можуть забезпечити процес кадрового планування та залучення й збереження талантів, які так необхідні для збереження конкурентоспроможності.

Метою статті є дослідження стратегічних підходів для забезпечення організації кваліфікованим персоналом за умов невизначеності та сучасних викликів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові методи пізнання, графічний метод та ін.

Результати. Встановлено, що сучасні системи стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM) є ефективним інструментом залучення кваліфікованого персоналу та його збереження. Результат SHRM полягає в тому, що функціональні HR-стратегії дозволяють організації досягати цілей бізнес-стратегій. Обґрунтовано, що стратегічне забезпечення організації кваліфікованим персоналом є цілісною системою дій, спрямованих на довготривале зростання і стабільність, що поєднує аналітику, технології, партнерство та гуманний підхід до людської праці. Визначено, що забезпечення збалансованості SHRM з використанням цифрових HRM-систем, HR-аналітики, HR-бренду, безперервного навчання та інвестицій у людський капітал, політики різноманітності дозволяє досягати поставлених організаційних цілей, залучати та зберігати таланти, формувати інклюзивне середовище праці та зберігати конкурентоспроможність за нових умов.

Висновки. Сучасні SHRM системи сприяють зближенню бізнес-цілей з турботою про людські ресурси компанії, і, як наслідок, синергетичного ефекту; покращують добробут працівників, підвищують рівень задоволеності від виконуваної роботи, знижують плинність

кадрів, покращують результативність бізнесу. Отримані результати дозволяють обґрунтувати доцільність використання напрямів стратегічного управління людськими ресурсами у практичній діяльності організації за умов нестабільності та трансформацій. Вивчення впливу застосування SHRM на бренд роботодавця та досягнення організаційних цілей може стати предметом подальших досліджень у цьому напрямі.

Ключові слова: кваліфікований персонал, управління людськими ресурсами, управління персоналом, управління талантами, компетенції, штучний інтелект, HR-аналітика, HR-бренд, HRM-системи, HR-стратегії, HR-технології.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 30.

Svitlana PROKHOROVSKA, Iryna ILLIASH, Bohdan KALYNIK **STRATEGIC DIRECTIONS FOR PROVIDING THE ORGANIZATION WITH QUALIFIED PERSONNEL**

ABSTRACT

Introduction. Under the conditions of structural deformations of the demographic composition of the workforce, transformations of the labor market itself, changes in socio-economic development that have occurred in recent years as a result of the COVID-19 pandemic, and later – the full-scale continuation of the war against Ukraine, organizations have faced the problem of providing qualified personnel. Ensuring the implementation of business strategies under modern conditions is impossible without effective human resource management strategies that can ensure the process of personnel planning and attracting and retaining talents, which are so necessary to maintain competitiveness.

Purpose of the article. The purpose of the article is to study strategic approaches to providing the organization with qualified personnel under conditions of uncertainty and modern challenges.

Research methods. To achieve the set goal, general scientific methods of cognition, graphical method etc. were used.

Results. It was established that modern strategic human resource management (SHRM) systems are an effective tool for attracting qualified personnel, their retention and attraction. The result of SHRM is that functional HR-strategies allow the organization to achieve the goals of business strategies. It is substantiated that the strategic provision of the organization with qualified personnel is a holistic system of actions aimed at long-term growth and stability, combining analytics, technology, partnership and a humane approach to the person of labor. It is determined that ensuring the balance of SHRM using digital HRM systems, HR analytics, HR brand, continuous learning and investment in human capital, diversity policy allows achieving the set organizational goals, attracting and retaining talents, forming an inclusive work environment and maintaining competitiveness under new conditions.

Conclusions. Modern SHRM systems contribute to the convergence of business goals with the care of the company's human resources, and as a result of the synergistic effect, allow improving the well-being of employees, their satisfaction with the work performed, reducing staff turnover, and improving business performance. The results obtained allow us to substantiate the feasibility of using strategic human resource management areas in the practical activities of organizations in conditions of instability and transformations. Studying the impact of SHRM application on the employer brand and achieving organizational goals may become the subject of further research in this direction.

Keywords: skilled personnel, human resource management, personnel management, talent management, competencies, artificial intelligence, HR analytics, HR brand, HRM systems, HR strategies, HR technologies.

Formulas: 0, Fig.: 2, Table: 1, Bibl.: 30.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. В умовах стрімких змін, нестабільності соціально-економічного середовища, цифровізації, глобалізації ринку праці, зростання конкуренції, змін у трудових пріоритетах персоналу проблема стратегічного забезпечення організацій кваліфікованими кадрами набуває виняткової актуальності. За таких умов діяльність компаній, зумовлена як зовнішніми обставинами, динамічністю ринкових умов, так і внутрішньо фірмовими чинниками, збереження стійкості та ефективна стратегія стають критично важливими для посилення конкурентоспроможності. Особливу роль відіграють зміни на ринку праці та «кадровий голод», з якими все частіше стикаються компанії. Залучення кваліфікованого персоналу, їх збереження та

розвиток стають стратегічною метою управління людськими ресурсами будь-якої організації за викликів, що склалися. Проблема стратегічного забезпечення організацій кваліфікованим персоналом є особливо актуальною в умовах повномасштабної війни в Україні, оскільки остання спричинила глибокі трансформації ринку праці, кадрового потенціалу та управлінських практик.

Сучасним та ефективним інструментом для залучення кваліфікованого персоналу вважаються системи стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM). Беззаперечними є переваги застосування SHRM-систем для залучення та розвитку, а також збереження талантів, що зі свого боку забезпечує новітні погляди на управління людськими ресурсами через систему управління талантами, яка своєю чергою сьогодні є надзвичайно важливою для виграшу у конкурентній боротьбі будь-якої організації.

Зважаючи на розуміння сутності стратегічного управління людськими ресурсами як цілеспрямованої діяльності із узгодження можливостей людських ресурсів організації з її цілями та довгостроковими стратегіями, здійснення практики управління персоналом організації як функції HR, що інтегрована із місією її діяльності, вважаємо, що саме такий підхід на сьогодні може забезпечити залучення та збереження кваліфікованого складу персоналу за умов нестабільності та змін.

Мета статті полягає у дослідженні стратегічних підходів до забезпечення організації кваліфікованим персоналом за умов невизначеності та сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.

Власне концепція стратегічного управління людськими ресурсами (SHRM) виникла наприкінці 1980-х та на початку 1990-х років завдяки працям Л. Дайер та Г. В. Голдер (1988), Дж. Б. Барні (1991), Р. С. Шулера (1992), П. Ф. Боксолл (1996), Дж. Е. Делері та Х. Д. Доті (1996) та ін.; М. Армстронг та С. Тейлор [15], починаючи із 1990-х років і донедавна, присвячували суттєву частину досліджень стратегічному управлінню людськими ресурсами; фундаментальною метою стратегічного HR-менеджменту для досягнення стійкої конкурентної переваги є створення організаційного потенціалу завдяки залученню кваліфікованих, відданих та добре мотивованих працівників [15, с. 18]. SHRM базується на певних концепціях, забезпечує основу для стратегічних оглядів, у яких аналіз організаційного контексту та наявних HR-практик призводить до рішень щодо стратегічних планів розвитку загальних або конкретних HR-стратегій. SHRM передбачає здійснення відповідного вибору, який завжди присутній, та встановлення стратегічних пріоритетів. По суті, це інтеграція бізнес-стратегій та HR-стратегій, щоб останні сприяли досягненню перших.

Розвиток наукових поглядів щодо дефініції, сутності та ролі стратегічного управління людськими ресурсами продовжився у XXI ст. Так, у дослідженнях 2010-2020-их років, приміром, Х. Озутку (2010), Ю. Сусіловаті та ін. (2012), С. Угеоке та ін. (2014), Г. Уйсал (2014) зосереджують увагу на зв'язку між управлінням людськими ресурсами та організаційною ефективністю [23; 25; 27]; К. Дж. Хаваджа, С. Ажар та А. Аршад (2014) визначають SHRM через досягнення цілей організації за допомогою людських ресурсів [20]; А. Карман (2019) обґрунтовує розуміння сталого управління людськими ресурсами, застосування SHRM у контексті досягнення цілей працівників, організації та зовнішнього середовища на засадах сталості та досягнення добробуту [19]; Г. Уйсал досліджує зв'язок між системою управління персоналом і продуктивністю через індивідуальну продуктивність, наголошуючи на системному підході до дефініції (2019), впровадження SHRM в організаціях за допомогою стратегічних директорів з персоналу (2022) [28; 29]; Ш. Дівакар, П. Сінгх (2023) переосмислюють застосування SHRM через поєднання з постійним професійним розвитком, зосереджуючись на навичках персоналу [16]; Я. Мельхем, Х. Аль-Фава'ре (2024) обґрунтовують позитивний вплив вимірів стратегічного управління людськими ресурсами на залученість до праці і зменшення бажання звільнитися [21]; Хіна, Сірадж Р., Ясмін Гх. (2025) аналізують вплив практик стратегічного управління людськими ресурсами на результати роботи співробітників, їхнє задоволення від роботи та відданість організації [18].

Сучасні дослідження українських науковців теж свідчать про розуміння ними проблематики та пошуку можливостей для імплементації кращих світових досліджень та практик. Так, О. Балуєва та Г. Снопенко (2020) актуалізують необхідність трансформації функції управління персоналом та розвитку Digital-стратегії інтегрованої з HR-стратегіями для забезпечення майбутньої конкурентоспроможності [1]; Л. Чернишова та А. Заложнікова (2023) зосереджують увагу на стратегічних аспектах процесу розвитку менеджменту персоналу за умов воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства [13]; А. Коцур, В. Островерхов, О. Бортник (2022) також наголошують на проблемах управління персоналом за умов війни [4]; Н. Міценко,

Г. Іванченко та ін. (2022) обґрунтовують пріоритетність людського чинника за умов економіки знань, інноваційної економіки та використання концепції сталого розвитку, яка враховує екологічні та соціальні аспекти інноваційного розвитку в системі управління персоналом підприємства [7]; Ю. Лопатинський, В. Кифяк (2024) докладно аналізують інноваційні підходи до компетентнісної моделі HR-управління, їхню роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами [6]; Д. Поліщук (2024) досліджує стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом та їхній вплив на ефективність виробничих процесів і конкурентоспроможність підприємств [9]; І. Олійник (2025) зосереджує увагу на стратегіях управління людським капіталом за умов глобальної конкуренції за таланти, аналізує цифровізацію, практику дистанційної роботи, трансформацію структури попиту на ринку праці, новітні підходи до залучення й утримання персоналу [8].

Достатнє теоретичне обґрунтування доцільності стратегічного підходу до управління людськими ресурсами все ж таки потребує переосмислення інструментарію практичного впровадження SHRM у діяльність організацій. Завдяки теоретичним напрацюванням стає зрозумілою критична важливість застосування такого підходу для забезпечення конкурентоспроможності як на ринку продукції, так і на ринку праці, адже боротьба за кваліфікований персонал стає все гострішою за умов війни та масової міграції населення. Демографічні зміни впродовж останніх років призвели до критичної нестачі персоналу на багатьох підприємствах. Такі виклики зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів, політик та стратегій, які б дозволяли швидко реагувати на зміни середовища та сприяли забезпеченню організацій персоналом потрібної якості та в достатній кількості, його збереженню та інтеграції в трудовий колектив.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кваліфікований персонал є не лише основним ресурсом діяльності організацій, а й стратегічним активом, який забезпечує їхню інноваційність, ефективність та адаптивність в умовах невизначеності та змін. Сьогодні українські компанії відчувають гостру нестачу кваліфікованого персоналу через міграційні процеси у зв'язку з війною; мобілізацію працездатного населення до лав ЗСУ, психоемоційну напругу та зниження рівня мотивації працювати.

Згідно із зазначеними вище дослідженнями, ефективне управління стратегічними можливостями (SHRM) не лише дозволяє працівникам повноцінно реалізовувати знання, здібності, таланти, але й дає змогу формувати залученість у життя організації, використовувати навички та мотивацію персоналу для досягнення поставлених цілей. Власне стратегічний підхід допомагає максимально розкрити таланти, розширити можливості та підвищити впевненість працівників у собі, відчувати підтримку з боку роботодавців.

Особливістю такого підходу є визнання інтегрованої, проактивної та ціннісно-орієнтованої ролі управління персоналом у стратегії організації. Гамід З., Азгар С. М. зазначають [17, с. 3409], що нова парадигма розуміння людських ресурсів як активу компанії робить фокус на пошуку та утриманні найкращих співробітників, а також на наданні їм компенсації, винагород, навчання та зростання, необхідних для успіху на робочому місці.

Згідно з Г. Уйсал, SHRM полягає в тому, що функціональні стратегії дозволяють організації досягати бізнес-стратегій. Таким чином, HR-менеджмент бере участь у прийнятті рішень, пов'язаних з людським капіталом, на вищому рівні [29, с. 5]. Цю тезу підтверджують О. Балуєва і Г. Снопенко, які стверджують, що: «...сучасний HR – це вже крос-функція, що залучена в більшість бізнес-процесів компанії. Сьогодні визначаються тенденції і до зміни ролі HR-фахівців: розширюються повноваження та обов'язки, трансформується взаємодія зі співробітниками, а HR-функція переходить в розряд ключових в компанії» [1]. Відповідно, стратегічна роль HR реалізується головним директором з персоналу (Chief Human Resource Officer), HR-бізнес-партнерами, стратегічним директором з персоналу (Strategic HR Director), а реалізація HR-стратегій належить до функцій HR-директорів (за напрямками) та безпосередньо HR-менеджерів [1; 15; 30].

Стратегічне забезпечення організації кваліфікованим персоналом є цілісною системою дій, спрямованих на довготривале зростання і стабільність, що поєднує аналітику, технології, партнерство та гуманний підхід до людини праці. Тільки за таких умов компанія зможе не лише виживати в сучасному динамічному середовищі, а й активно розвиватися та задавати стандарти в галузі.

Стратегічне управління людськими ресурсами пов'язує ці функції з цілями інших підрозділів організації. Проте одним із найголовніших завдань на сьогодні постає реалізація стратегій залучення кваліфікованого персоналу (рис. 1).

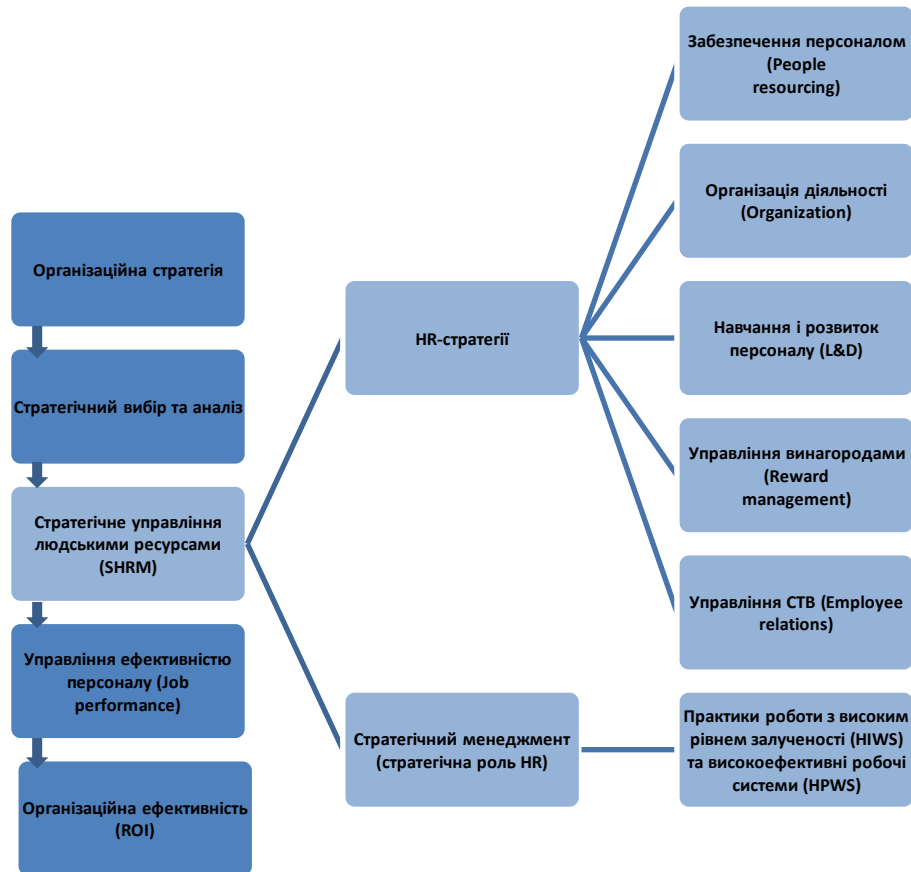


Рис. 1. Роль та місце SHRM у сучасному менеджменті організації.
Примітка. Складено авторами за [6; 15; 20; 27; 29; 30].

Наступним стратегічним напрямом залучення кваліфікованого персоналу є планування. Як зазначає О. Мерсі, організації, які використовують HR-аналітику у плануванні робочої сили, можуть визначити майбутні потреби в навичках, збільшити різноманітність, покращити інклюзію, а також розробити персоналізовані програми навчання співробітників [22]. Інструменти HR-аналітики дають змогу отримувати інформацію про моделі найму, залученість співробітників та демографічні показники робочої сили в режимі реального часу, а керівникам відділів управління персоналом – розробляти проактивні, доказові HR-стратегії. Упровадження HR-аналітики в практичну діяльність компаній пришвидшилося завдяки розвитку штучного інтелекту, технологій обробки великих даних та хмарних обчислень. HR-системи на базі штучного інтелекту тепер можуть обробляти величезні обсяги даних про працівників, надаючи аналітику, яка допомагає компаніям оптимізувати розподіл робочої сили, покращувати стратегії утримання працівників та підвищувати різноманітність робочої сили. Організації, які ефективно використовують HR-аналітику, отримують конкурентну перевагу шляхом зниження витрат на найм, покращення залученості працівників та узгодження HR-стратегій з бізнес-цілями.

Однією з ключових переваг HR-аналітики є її здатність прогнозувати попит на робочу силу, аналізуючи закономірності плинності кадрів, оцінки ефективності та цикли найму (рис. 2). Це дозволяє компаніям проактивно розв'язувати проблему дефіциту талантів, мінімізувати ризики найму та забезпечити довгострокову стабільність робочої сили.

Ефективне залучення та утримання працівників, особливо серед високопродуктивних, вимагає стратегічного управління людськими ресурсами та посилення мотивації до праці. Забезпечення організації персоналом відповідної якості й у достатній кількості, його збереження та інтеграція в колектив за умов викликів сьогодення стає однією з найважливіших HR-стратегій, реалізація якої потребує застосування сучасних інноваційних підходів та інструментарію.

Практика вітчизняних та іноземних підприємств вказує на ефективність впровадження цифрових інструментів у реалізацію HR-стратегій залучення та утримання талантів, зокрема HRM-систем. HRM-системи дозволяють комплексно автоматизувати функції HR, пов'язані з відбором та

наймом персоналу, його адаптацією, навчанням та розвитком, системою мотивації; допомагають ефективно взаємодіяти з персоналом та гарантувати безпеку роботи шляхом застосування програм для HR-аналітики [14, с. 73].



Рис. 2. Переваги застосування HR-аналітики в плануванні робочої сили.

Примітка. Складено авторами за [5; 22].

Стратегічне HR-управління дозволяє прогнозувати потреби у персоналі, визначати ключові компетенції та формувати резерв кадрів. SHRM фокусується не тільки на підборі та обліку працівників, а й на формуванні людського капіталу як стратегічного ресурсу бізнесу.

Ключовими компоненти SHRM є:

- аналіз та прогноз кадрових потреб (формування плану розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей компанії, визначення майбутніх вимог до кваліфікацій працівників, аналіз демографічної структури персоналу (вік, стаж, ротація та ін.);
- розробка кадрової стратегії, що охоплює визначення місії, візії, цілей HR-служби, формування HR-політик (найму, адаптації, розвитку, мотивації, оцінки), інтегрування кадрової стратегії в загальний бізнес-план організації;
- формування кадрового резерву (ідентифікація ключових посад і планування наступності (succession planning), навчання та підготовка майбутніх лідерів, внутрішнє просування як альтернатива зовнішньому пошуку;
- управління компетенціями (розроблення профілів компетенцій для різних посад, оцінка відповідності персоналу таким профілям, побудова індивідуальних траєкторій розвитку (IDP – Individual Development Plan);
- створення KPI для HR-функцій (вимірювання ефективності роботи HR, зв'язок між показниками HR і бізнес-результатами (продуктивність, прибуток).

Перевагами застосування HRM-систем у стратегічному управлінні людськими ресурсами, як зазначає у своїх дослідженнях А. Карман, є [19]:

- 1) відмінність (помітні та зрозумілі для працівників причинно-наслідкові зв'язки системи управління персоналом);
- 2) видимість (видимість практик управління персоналом для працівників; зростання складності практик повинно зумовити зростання видимості);
- 3) зрозумілість (відсутність двозначності та легкість розуміння змісту практики управління персоналом для працівників);
- 4) легітимність влади (завдяки високій довірі та високому статусу система управління персоналом, найімовірніше, буде сприйматися як ситуація влади);

5) релевантність (узгодженість або відповідність між цілями людей та цілями організації має важливі наслідки як для індивідуальних ставлень та поведінки, так і для ефективного функціонування організації та сприймається як доцільна);

6) узгодженість;

7) інструментальність (якщо поведінка та результати з часом стають пов'язаними, то система управління персоналом сприймається як більш інструментальна);

8) валідність (охоплює узгодженість між тим, що сказано, буде зроблено, і тим, що насправді зроблено);

9) узгоджені повідомлення управління персоналом (повідомлення, які передаються з відділу управління персоналом, повинні бути чіткими, що дозволить підтримувати когнітивну відповідність: однозначні у сприйнятті працівниками, узгоджені між самими практиками управління персоналом, чіткі у часі);

10) консенсус (тверда узгодженість поглядів окремих осіб на причинно-наслідковий зв'язок, зокрема узгодженість між відправниками повідомлень та справедливість HRM-системи);

11) справедливість (підвищує залученість працівників та прийняття ними контенту управління персоналом).

У таблиці 1 відображено провідні HRM-системи, що використовуються у сорсингу та відстежуванні кандидатів, допомагають автоматизувати процес найму, оптимізувати збір інформації про кандидатів, аналізувати резюме, фільтрувати кандидатів за рівнем навичок та досвіду, а також відстежувати процес адаптації.

Таблиця 1

HRM-системи, поширені у практиці HR-менеджменту

HRM-системи, поширені у світовій практиці HR-менеджменту	HRM-системи, поширені в практиці HR-менеджменту українських компаній
«Greenhouse», «BambooHR», «ClearCompany», «Recruitee», «Teamtailor», «Manatal», «Ashby», «Zoho CRM», «Trakstar», «VidCruiter», «Pinpoint», «LightWork Recruit and Onboarding», «Lighthouse Compliance Solutions», «iRecruit TXT», «HR Partner», «SelectionLink», «GTM Payroll Services», «PDS Vista», «RocketReach», «i9Everywhere», «EvolveHR», «WorkBright», «AcquireTM», «Kentech», «JazzHR» та ін.	«CleverStaff», «Hurma», «People Force», «BambooHR», «GreenHouse», «Zoho People», «Workable», «SMART HCM», «Microsoft Viva», «WorkDay», «Sage HR», «Quinyx WorkForce», «OrangeHRM»

Примітка. Складено авторами за [2, с. 116; 11; 25].

У стратегічному аспекті HRM-системи, наприклад «Hurma», дають змогу в одному операційному інструменті поєднати розробку і впровадження системних рішень, планувати та розробляти кадрові процеси, аналізувати якість та швидкість їх виконання. Приміром, система дає змогу:

- аналізувати продуктивність праці персоналу (збирає дані стосовно праці співробітників, що дозволяє оцінювати їхню ефективність та визначати зони для розвитку);
- моніторити задоволеність співробітників за допомогою автоматизованих опитувань (забезпечує зворотний зв'язок, допомагає виявляти можливі проблеми);
- автоматизовувати рекрутинг (дозволяє пришвидшити підбір персоналу завдяки інтеграції з провідними job-сайтами);
- відстежувати ключові HR-метрики (плинність кадрів, залученість працівників, швидкість закриття вакансій тощо);
- оптимізувати HR-процеси (планування кар'єрного розвитку, організація навчання, впровадження мотиваційних програм та ін.) [10].

Ще одним напрямком забезпечення організацій кваліфікованим персоналом є інвестування в навчання та підвищення кваліфікації. Інвестування в навчання варто розглядати як усвідомлене довгострокове вкладення в розвиток знань, вмінь, навичок працівників, що забезпечує конкурентоспроможність бізнесу в умовах швидких змін. Оскільки здобуті раніше знання сьогодні швидко втрачають актуальність, зокрема з появою нових технологій (AI, автоматизація, big data),

змінюються вимоги до професій, тому безперервне навчання або ж регулярне оновлення знань дає змогу персоналу залишатися ефективним і адаптованим та зменшує їхні ризики.

Виникає потреба у забезпеченні гнучкості персоналу, оскільки ринок праці вимагає мультифункціональності, а навчання підвищує мобільність кадрів всередині компанії. Окрім того, молоді працівники (покоління Z та Y) обирають роботодавців, які інвестують у розвиток.

Саме тому успішні компанії інвестують у навчання персоналу, пропонують кар'єрне зростання, розвиток їхніх soft skills і digital-компетенцій, забезпечуючи адаптацію до нових технологій, методів управління та змін на ринку. Такі організації мають конкурентну перевагу, застосовуючи внутрішнє навчання (наставництво, корпоративні тренінги, воркшопи та ін.); зовнішнє навчання (бізнес-школи, курси підвищення кваліфікації в закладах освіти, професійну сертифікацію (ISO, PMP, ACCA та ін.); цифрове навчання (E-learning платформи (Coursera, Prometheus, Udemy), вебінари, онлайн-семінари, внутрішні LMS (Learning Management Systems)).

Зважаючи на вищевикладене, розвиток талантів є головним елементом у забезпеченні підприємств кваліфікованим управлінським персоналом. Адже це не лише інструмент професійного росту окремих працівників, а й стратегічна ініціатива, яка гарантує наявність висококваліфікованих управлінських кадрів. Цей процес передбачає цілеспрямоване виявлення, навчання, розвиток і утримання здібних працівників, здатних обіймати керівні посади.

Основними способами розвитку талантів в організаціях є:

- формування внутрішнього управлінського резерву, що зменшує залежність від зовнішнього ринку праці та скорочує час на заміщення критично важливих позицій;
- підвищення якості керівництва, оскільки освічені, підготовлені лідери мають кращі управлінські навички, емоційну зрілість та стратегічне мислення, що безпосередньо впливає на ефективність компанії;
- утримання найкращих працівників з високим потенціалом, які бачать перспективи розвитку та кар'єрного зростання та менш схильні до зміни місця роботи;
- забезпечення гнучкості компанії у відповідь на зміни ринку, технологій, оскільки талановиті управлінці швидше адаптуються, приймають ефективні рішення в умовах невизначеності;
- зменшення потреби в зовнішньому рекрутингу, особливо на керівні посади.

Визначальним напрямом залучення та утримання кваліфікованого персоналу є позитивний HR-бренд. В умовах сучасних викликів кваліфікований персонал обирає не лише розмір заробітної плати, соціальний пакет, а й робочу атмосферу, можливості для розвитку, цінності компанії. HR-бренд (бренд роботодавця) характеризує компанію як бажане місце для роботи, вказує, як її сприймають потенційні та наявні працівники. Сильний HR-бренд дає змогу приваблювати таланти, знижувати плинність кадрів, мотивувати, утримувати персонал та створює позитивне уявлення про компанію як про привабливого роботодавця. Це, своєю чергою, сприяє зростанню кількості позитивних відгуків на вакансії; активному інтересу з боку пасивних кандидатів, які не шукають роботу, але зацікавлені у співпраці з огляду на репутацію компанії; зниженню витрат на рекрутинг, оскільки кандидати самі шукають можливості долучитися до команди; підвищенню рівня лояльності та залученості працівників; формуванню конкурентної переваги на ринку праці та покращенню якості найму.

Варто зауважити, що покоління Z і Y цінують сенс роботи, гнучкість, культуру відкритості, повагу до особистого життя, а не лише стабільність. За таких умов сильний HR-бренд, корпоративні цінності та соціальна відповідальність стають вирішальними у виборі роботодавця.

Співпраця організацій із закладами освіти також є одним зі стратегічних напрямків, який безпосередньо впливає на забезпечення кваліфікованим персоналом. Укладання договорів про співпрацю з університетами, коледжами дає можливість підготувати фахівців під потреби бізнесу, створювати інноваційні програми навчання, проходити виробничу практику (стажування), що зменшує розрив між освітою та реальними запитами бізнесу. Така взаємодія дозволяє роботодавцям формувати необхідні компетенції ще на етапі навчання майбутніх фахівців, зменшувати дефіцит кадрів і сприяти довгостроковому кадровому плануванню. Налагодження партнерських відносин із закладами освіти дає змогу впливати на зміст освітніх програм, адаптуючи їх до вимог бізнесу та новітніх технологій. Роботодавці, які залучаються до розробки освітньо-професійних програм, проведення гостьових лекцій, тренінгів, стажувань мають доступ до перспективних студентів на етапі їхнього навчання, що дає можливість сприяти більш якісній підготовці здобувачів, готових працювати «з першого дня»; виявляти та залучати молоді таланти.

Як зазначають Л. Чернишова та А. Заложнікова [13], стратегічні аспекти управління персоналом повинні адаптуватися і регулярно оновлюватися за умов воєнного стану, враховувати спрощений режим залучення та звільнення працівників, можливості гнучкого та віддаленого формату зайнятості та враховувати потреби інклюзії і забезпечення питань безпеки персоналу. Так, на думку Е. Шіmekіт, З. Бірбірсса, організації, які застосовують практики SHRM для управління різноманітністю, створюють та підтримують інклюзивне робоче місце та заохочують різноманітність робочої сили, мають більше шансів створити середовище інклюзивності, а це, своєю чергою, призведе до позитивного впливу на залученість, продуктивність та результативність співробітників [24, с. 1].

Забезпечення інклюзивності середовища праці як напрямок SHRM відображається у системі сталого менеджменту людських ресурсів. Згідно з А. Карман, сталий HRM включає планові або нові стратегії та практики управління людськими ресурсами, спрямовані на досягнення мети організації, та водночас відтворюють базу людських ресурсів впродовж тривалого періоду і контролюють самоіндуковані побічні та зворотні ефекти на системи управління персоналом, на базу людських ресурсів і, таким чином, на саму компанію [19]. Принцип сталості в забезпеченні компаній кваліфікованим персоналом досягається завдяки створенню цінності працівника, цінності організації та цінностей для зовнішнього середовища (економічні, соціальні та екологічні результати) і підтверджує доцільність SHRM. Включення практик гендерної рівності та різноманітності в такі процеси, як компенсація, управління кар'єрою, або впровадження систем планування персоналу, які прагнуть уникнути скорочення працівників через використання внутрішньої мобільності, є лише деякими прикладами інтеграції принципів сталого розвитку в чисті процеси управління персоналом.

Різнманітність та інклюзія перетворилися на важливі аспекти стратегічних планів багатьох організацій у сучасному контексті швидкої трансформації та зростання конкуренції за таланти. Компанії повинні використовувати інклюзію як стратегію процвітання. Проте, якщо світові тенденції говорять про культурну, гендерну, расову та ін. різноманітність, то реалії сьогодення в Україні здебільшого призводять до фокусування на інклюзивності робочого середовища для входження в нього працівників, що стикнулися із наслідками війни. Саме тому управління людськими ресурсами підприємств та організацій в Україні як за умов війни, так і в майбутньому періоді відновлення повинно враховувати важливість інтеграції осіб, що постраждали внаслідок воєнних дій. Мова йде як про ветеранів, так і про цивільних осіб, які були змушені мігрувати або отримали втрату працездатності.

Врахування таких чинників, як зміни в демографічній структурі робочої сили (переважання жінок, молоді та представників у післяпрацездатному віці), зміна структури попиту на ринку праці, релокація підприємств, зміна мотиваційних факторів, входження на ринок праці ветеранів, осіб з інвалідністю – призводить до необхідності перегляду наявних стратегій управління людськими ресурсами на підприємствах. Так, Л. Чернишова та А. Заложнікова пропонують використання специфічних стратегій у HR-менеджменті, зокрема [13]: управління безпекою життєдіяльності персоналу, комунікаційною та інформаційною безпекою; управління стресом, психологічна підтримка, командна підтримка; взаємодія з органами влади та військовими відомствами, громадами.

Висновки. Стратегічний підхід у реалізації HR-політик будь-якої організації відіграє основну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості, адже дає змогу узгодити наявні можливості людських ресурсів із довгостроковими організаційними стратегіями та цілями, забезпечити формування стійкого бренду роботодавця та сприяти залученню та утриманню кваліфікованих працівників. Застосування SHRM дозволяє формувати культуру відданості та задоволеності персоналу, утримувати кадри та перемагати у конкуренції на ринку праці за таланти. Компанії, що здатні системно та стратегічно формувати HR-стратегії, імплементувати їх та швидко реагувати на зміни середовища, формують принципово нове середовище праці, яке максимально сприяє покращенню не тільки продуктивності персоналу, а й ефективності бізнес-процесів. Сучасні SHRM-системи сприяють зближенню бізнес-цілей з турботою про людські ресурси компанії, і, як наслідок, синергетичного ефекту, дозволяють покращити добробут працівників, їхню задоволеність виконуваною роботою, знижують плинність кадрів, покращують результативність бізнесу. Застосування сучасних інструментів, таких як HR-аналітика в стратегічному плануванні персоналу та HRM-системи для найму, адаптації, навчання та утримання персоналу є критично важливими за умов економіки знань та структурних демографічних, соціальних та економічних зрушень.

Література:

1. Балусєва О. В., Снопєнко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf
2. Ілляш І., Баб'як Г. Сучасні технології у сфері рекрутингу персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. Вип. 28. С. 112-123. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarpsu2023.28.112>
3. Козєнков Д.Є., Крамарєнко А.В., Вишнеєвська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
4. Коцур А. Остроєрхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 58-64.
5. Коцур А., Остроєрхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 26. С. 93–103. doi.10.35774/rarpsu2021.26.093.
6. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. / Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.
7. Міценко Н., Іванченко Г., Боднарюк В., Лозовий Т. Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2022. С. 21-26. DOI : 10.36477/2522-1205-2022-67-03.
8. Олійник І. Ефективні стратегії управління персоналом: глобальна конкуренція за таланти. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 23. С. 211–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.25>
9. Поліщук Д. Стратегічне управління кадровою політикою та людським капіталом аграрних підприємств. *Development Service Industry Management*, 2024. № 2. С. 155–160. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(23))
10. Розробка HR-стратегії для компанії : веб сайт. URL : <https://lnk.ua/1V9kqmO4g>
11. Топ 10: HRM системи для України : веб сайт. URL : <http://pharma-personnel.com.ua/ru/article/1929/top-10-hrm-sistemy-dlya-ukrainy.html>
12. Торбич А. В. Сутність та значення кадрового забезпечення в системі управління підприємством. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. С. 1–8.
13. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI : 10.32782/2524-0072/2023-55-92.
14. Чернікова Н. М., Вороніна В. Л., Чеботарьов К. Г. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. 3 (03). С. 70–75. <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/35/36>
15. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management. Kogan Page Publishers. 2023. 440 p.
16. Diwakar Sh., Singh P. (2023). Human resource system must be replaced by OPD-SHRM (Ongoing Professional Development Strategic Human Resource Management). *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*. DOI: <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i1.2023.2133>
17. Hamid Z., Azhar S. M. The impact of strategic HRM practices on employee's job satisfaction: The moderating effect of transformational leadership. *International Journal of Economics and Management Engineering*. 2015. № 8 (10), P. 3408-3412.
18. Hina, Siraj R., Yasmeen Gh. Strategic Human Resource Management and Employee Outcomes: A Comprehensive Literature Review on the Impact of SHRM Practices on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Critical Review of Social Sciences Studies*. 2025. № 3. P. 3154–3164. DOI : 10.59075/gh4rzd88.
19. Karman Agn. Understanding Sustainable Human Resource Management – Organizational Value Linkages: The Role of the “Strength” of SHRM System. 2019. URL: surl.li/rufyvb
20. Khawaja K. J., Azhar S., & Arshad A. Examining strategic human resource management and organizational effectiveness in Pakistani organizations. *International Journal of Human Resource Studies*. 2014. № 4 (3). P. 214-227.

21. Melhem Ya., Al-Fawa'reh H. SHRM Dimensions, Work Engagement and Intention to Quit: LinkedIn As a Data Source. *Jordan Journal of Business Administration*. 2024. № 20. DOI: 10.35516/jjba.v20i4.46.
22. Mercy O., Bayya A. K., Mansour F., Larem S. HR Analytics in Workforce Planning: Leveraging Data for Strategic Decision-Making. 2025. URL: <https://lnk.ua/Men09yKNg>
23. Özutku H. Human resources management and organizational performance. Gazi Publishing, Ankara. 2010.
24. Shimekit E., Birbirssa Z. Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. *SAGE Open*. 2024. P. 1-19. № 14. DOI: 10.1177/21582440241287667.
25. SHRM Human Resource Vendor Directory : веб сайт. URL : <https://surl.lt/fhrini>
26. Susilowati Y., Hutagaol P., Pasaribu B., Djohar S. The effectiveness of strategic human resource management in increasing firm performance in Indonesia. *Proceedings of World Business and Economics Research Conference*. 2012. November. <https://dx.org/10.2139/ssrn.2186296>
27. Ugheoke S. O., Isa M. F. M., Noor W. S. W. Assessing the impact of strategic human resource management on tangible performance: Evidence from Nigerian SMEs. *International Review of Management and Business Research*. 2014. № 3 (2). P. 1163-1173.
28. Uysal G. 3rd Definition of SHRM: HR Systems Approach. *Management Studies*. 2019. № 7. P. 496-501. DOI: 10.17265/2328-2185/2019.05.011.
29. Uysal G. HR Systems and HPWS: Future Direction for SHRM. *Journal of Modern Accounting and Auditing*. 2025. № 21. P. 1-9. DOI: 10.17265/1548-6583/2025.01.001.
30. Uysal G. Implementation of SHRM in Organizations Through Strategic HR Directors. *Journal of Modern Accounting and Auditing*. 2022. № 18. P. 131-141. DOI: 10.17265/1548-6583/2022.03.003.

References:

1. Baluieva, O. V., & Snopenko, H. V. (2020). Transformatsiia funktsii upravlinnia personalom: suchasni trendy [Transformation of the personnel management function: modern trends]. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf [in Ukrainian].
2. Illiash, I., & Babiak, H. (2023). Suchasni tekhnolohii u sferi rekrutynhu personalu [Modern technologies in the field of personnel recruitment]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 28, 112–123. <https://doi.org/10.35774/rarpsu2023.28.112> [in Ukrainian].
3. Kozenkov, D. Ye., Kramarenko, A. V., Vyshnevskaya, M. K., & Aloshyna, T. V. (2022). *Stratehichne upravlinnia personalom promyslovoho pidpriemstva* [Strategic personnel management of an industrial enterprise]. Dnipro: Polihraftsentr "Format". [in Ukrainian].
4. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., & Bortnyk, O. (2022). Osoblyvosti diialnosti z upravlinnia personalom v umovakh viiny [Features of personnel management activities under wartime conditions]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 27, 58–64. [in Ukrainian].
5. Kotsur, A., Ostroverkhov, V., Prokhorovska, S., & Barska, Yu. (2021). HR-analytika u systemi upravlinnia suchasnym pidpriemstvom [HR analytics in the management system of a modern enterprise]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 26, 93–103. <https://doi.org/10.35774/rarpsu2021.26.093> [in Ukrainian].
6. Lopatynskyi, Yu., & Kyfiak, V. (2024). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy* [Strategic human resource management]. Chernivtsi: Yurii Fedkovych Chernivtsi National University. [in Ukrainian].
7. Mitsenko, N., Ivanchenko, H., Bodnariuk, V., & Lozovyi, T. (2022). Upravlinnia personalom na zasadakh staloho rozvytku yak skladova orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Personnel management based on sustainable development principles as a component of the organizational and economic mechanism of innovative enterprise development]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 67, 21–26. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-03> [in Ukrainian].
8. Oliinyk, I. (2025). Efektyvni stratehii upravlinnia personalom: hlobalna konkurentsia za talanty [Effective personnel management strategies: global competition for talent]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 23, 211–220. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.25> [in Ukrainian].
9. Polishchuk, D. (2024). Stratehichne upravlinnia kadrovoiu politykoiu ta liudskym kapitalom ahrarnykh pidpriemstv [Strategic management of personnel policy and human capital of agricultural enterprises]. *Development Service Industry Management*, 2, 155–160. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(23)) [in Ukrainian].

10. Rozrobka HR-strategii dlia kompanii [Development of an HR strategy for a company]. Retrieved from <https://lnk.ua/1V9kqmO4g> [in Ukrainian].
11. Top 10: HRM systemy dlia Ukrainy [Top 10: HRM systems for Ukraine]. Retrieved from <http://pharma-personnel.com.ua/ru/article/1929/top-10-hrm-sistemy-dlya-ukrainy.html> [in Ukrainian].
12. Torbych, A. V. (2024). Sutnist ta znachennia kadrovoho zabezpechennia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Essence and significance of personnel provision in the enterprise management system]. *Akademichni vizii*, 36, 1–8. [in Ukrainian].
13. Chernyshova, L., & Zalozhnikova, A. (2023). Stratehichni aspekty protsesu rozvytku menedzhmentu personalu v umovakh voiennoho stanu ta yikh vplyv na stan kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Strategic aspects of personnel management development under martial law and their impact on human resources potential]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92> [in Ukrainian].
14. Chernikova, N. M., Voronina, V. L., & Chebotarov, K. H. (2023). Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Innovative approaches to HR process management at domestic enterprises]. *Transformatsiina ekonomika*, 3(03), 70–75. Retrieved from <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/35/36> [in Ukrainian].
15. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
16. Diwakar, Sh., & Singh, P. (2023). Human resource system must be replaced by OPD-SHRM (Ongoing Professional Development Strategic Human Resource Management). *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i1.2023.2133>
17. Hamid, Z., & Azhar, S. M. (2015). The impact of strategic HRM practices on employee's job satisfaction: The moderating effect of transformational leadership. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 8(10), 3408–3412.
18. Hina, Siraj, R., & Yasmeen, Gh. (2025). Strategic human resource management and employee outcomes: A comprehensive literature review on the impact of SHRM practices on job satisfaction and organizational commitment. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3, 3154–3164. <https://doi.org/10.59075/gh4rzd88>
19. Karman, A. (2019). Understanding sustainable human resource management – organizational value linkages: The role of the “strength” of SHRM system. Retrieved from <https://surl.li/rufyvb>
20. Khawaja, K. J., Azhar, S., & Arshad, A. (2014). Examining strategic human resource management and organizational effectiveness in Pakistani organizations. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 214–227.
21. Melhem, Ya., & Al-Fawa'reh, H. (2024). SHRM dimensions, work engagement and intention to quit: LinkedIn as a data source. *Jordan Journal of Business Administration*, 20. <https://doi.org/10.35516/jjba.v20i4.46>
22. Mercy, O., Bayya, A. K., Mansour, F., & Larem, S. (2025). HR analytics in workforce planning: Leveraging data for strategic decision-making. Retrieved from <https://lnk.ua/Men09yKNg>
23. Özutku, H. (2010). *Human resources management and organizational performance*. Ankara: Gazi Publishing.
24. Shimekit, E., & Birbirssa, Z. (2024). Strategic human resource management (SHRM) in creating inclusive workplace: Systematic review. *SAGE Open*, 14, 1–19. <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
25. SHRM Human Resource Vendor Directory. Retrieved from <https://surl.lt/fhrini>
26. Susilowati, Y., Hutagaol, P., Pasaribu, B., & Djohar, S. (2012). The effectiveness of strategic human resource management in increasing firm performance in Indonesia. *Proceedings of World Business and Economics Research Conference*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2186296>
27. Ugheoke, S. O., Isa, M. F. M., & Noor, W. S. W. (2014). Assessing the impact of strategic human resource management on tangible performance: Evidence from Nigerian SMEs. *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 1163–1173.
28. Uysal, G. (2019). 3rd definition of SHRM: HR systems approach. *Management Studies*, 7, 496–501. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2019.05.011>
29. Uysal, G. (2025). HR systems and HPWS: Future direction for SHRM. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 21, 1–9. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2025.01.001>
30. Uysal, G. (2022). Implementation of SHRM in organizations through strategic HR directors. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 18, 131–141. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2022.03.003>